

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедра философии и акмеологии

Совершенствование методов управления персоналом в организации
ООО «Авто-Премиум»
Выпускная квалификационная работа

Выпускная квалификационная
работа допущена к защите
Зав. кафедрой

_____ О.В. Кружкова
(подпись)

« ____ » _____ 201__ г.

Исполнитель:

Яковенко Яна Александровна
студент группы Б-41zНТ,
4 курса, заочного отделения,
направление «38.03.03 – Управление
персоналом»

(подпись)

Нормоконтролер

_____ А.А. Ворошилова
(подпись)

« ____ » _____ 201__ г.

Научный руководитель:

Воробьева И.В.,
канд. психол. н., доцент

(подпись)

Руководитель ОПОП

_____ Девятковская И.В.

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТО-ПРЕМИУМ»	7
1.1. Характеристика деятельности ООО «Авто-Премииум».....	7
1.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии	15
1.3. Анализ основных методов управления персоналом автошколы	20
Вывод к первой главе	30
2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТО-ПРЕМИУМ».....	34
2.1. Разработка мероприятий методов управления персоналом в организации ООО «Авто-Премииум».....	34
2.2. Нормативно-правовое обоснование стимулирования персонала в организации ООО «Авто-Премииум».....	46
2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий ООО «Авто-Премииум».....	49
Вывод ко второй главе.....	56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	62
ГЛОССАРИЙ.....	68
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность: Проблема управления персоналом на протяжении нескольких десятилетий является предметом изучения науки и ежедневной практической деятельности специалистов на предприятиях. Она несет в себе определенные возможности повышения эффективности, как национальной экономики в целом, так и конкретного предприятия с позиции социальных и экономических показателей функционирования рабочей силы и технических средств производства.

На эффективность управления персоналом особое влияние оказывает организация труда у субъекта хозяйствования. Так, с уверенностью можно говорить о том, что одно из важнейших направлений обеспечения социальной направленности рыночной экономики – это построенная рациональным способом организация на различных уровнях управления персоналом.

Управление персоналом является областью знаний и практической деятельности, которая направлена на обеспечение субъекта хозяйствования «качественным» персоналом с оптимальным его использованием. При этом функции управления персоналом, включающие в себя подбор, наем, оценку и *мотивацию* персонала, тесно связаны между собой и образуют в совокупности своеобразную систему работы, где изменения, которые происходят в каждой из функций, могут вызвать необходимость в проведении корректировок всех других сопряженных функциональных задач и обязанностей.

Современные руководители предприятий признают, что труд, организованный на научной основе, является ведущим фактором роста его производительности и снижения издержек, что служит основой обеспечения конкурентоспособности субъектов хозяйствования в рыночной экономике. Однако внести изменения в устоявшиеся принципы *системы управления персоналом* решаются далеко не все руководители, так как не

многие из них обладают полной информацией об истории его развития, специфических особенностях на предприятиях различных стран, а также основных направлениях его совершенствования.

Поэтому они могут столкнуться с проблемой: какой лучше метод управления персоналом выбрать и насколько высока вероятность получить успех от его внедрения.

В силу указанных выше причин очевидна актуальность комплексного исследования социально-экономического содержания методов управления персоналом на российском предприятии с выделением различных тенденций в данной сфере.

Несмотря на то, что в современной тематической литературе исследуются основные теоретические и практические вопросы экономики труда, разрабатываются различные методологические подходы, однако проблема развития *системы управления персоналом* как теоретическое направление в указанных исследованиях не конкретизирована. Отдельные аспекты данного направления получили свое раскрытие в работах по истории управления и организации труда таких авторов: А.И. Кравченко, Э.Б. Корицкого и С.А. Шапиро. Ими проанализированы теории различных авторов, которые внесли существенный вклад в становление и развитие теории организации труда и управления персоналом: А.К. Гастева, П.М. Керженцева, Ф. Тейлора, Г. Форда и А. Файоля.

Исследованием вопросов практики организации труда и управлением персоналом занимались такие отечественные ученые: В.В. Гончаров, А.А. Дынкин, Т.Н. Матрусова, Г.Э. Слезингер, Н. Тарасова, А. Татарников и В.Н. Хлынов.

Таким образом, научная литература характеризуется множеством исследований по разным проблемам данной тематики. Однако проблема ее развития в условиях рынка не находит глубокого обоснования в современной отечественной экономической литературе.

Несмотря на достаточное количество работ, как отечественных, так и зарубежных авторов, большинство из них отражает только некоторые аспекты многоплановой проблемы. Можно говорить об отсутствии комплексного ее исследования.

Отмеченные актуальные теоретические и практические проблемы организации управления персоналом на современных российских предприятиях предопределили содержание, цели и задачи данной работы.

Тема «Совершенствование методов управления персоналом» актуальна для ООО «Авто-Премиум», так как на данном предприятии отсутствуют стимулирующие факторы в системе оплаты труда, не предусмотрено планирование кадров, что влечет за собой возникновение серьезных проблем, сказывающихся на функционировании автошколы.

Проблема исследования заключается в необходимости совершенствования методов управления персоналом в ООО «Авто-Премиум» для повышения качества его работы в целом.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение методов управления персоналом и разработка рекомендаций по совершенствованию методов управления труда сотрудников на предприятии.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Дать организационно-экономическую характеристику объекта исследования.
2. Провести оценку эффективности управления персоналом в автошколе «Авто-Премиум».
3. Внести предложения по совершенствованию методов управления персоналом на объекте исследования.
4. Оценить эффективность предложенных мероприятий.

Объект исследования – методы управления персоналом автошколы «Авто-Премиум».

Предмет исследования – мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом в автошколе «Авто-Премиум».

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных экономистов, касающиеся проблем организации и управления трудом.

При написании выпускной квалификационной работы использовались методы сравнительного, системного анализа, статистической обработки данных.

Так, например методы сравнительного и системного анализа нашли применение при проведении оценки основных показателей труда персонала объекта исследования. Метод статистической обработки данных использовался при оценке эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Авто-Премиум»

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложений.

1. ИЗУЧЕНИЕ СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА И МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТО-ПРЕМИУМ»

1.1. Характеристика деятельности ООО «Авто-Премиум»

Автошкола «Авто-Премиум» предоставляет курсы теории и вождения так, чтобы максимально обеспечить удобство обучения и значительно упростить процесс сдачи экзамена в ГИБДД. Автошколы «Авто-Премиум» предлагает свои услуги начинающим водителям.

Инструкторы и преподаватели Автошколы «Авто-Премиум» обладают значительным опытом проведения занятий. Автошкола может с уверенностью гарантировать своим клиентам высокий уровень подготовки к экзамену в ГИБДД, а значит безопасное и уверенное вождение в будущем.

Базовый курс обучения в автошколах «Авто-Премиум», включающий теорию, вождение, выдачу свидетельства об окончании автошколы установленного образца, организованную сдачу экзаменов в ГИБДД, обходится от 35 тыс. рублей. Благодаря действующим скидкам и спецпредложениям стоимость курса может быть уменьшена до 25 тыс. рублей. Далеко не все автошколы могут предложить столь выгодные условия обучения. В автошколе практикуется поэтапная оплата обучения (в рассрочку). Также возможно обучение в кредит.

Занятия по теории проводятся дважды в неделю в вечернее время, в некоторых автошколах есть группы выходного дня.

С инструктором по вождению график занятий составляется индивидуально, исходя из возможностей ученика.

При записи озвучивается конечная стоимость обучения, при этом дополнительные или скрытые платежи отсутствуют. Стоимость обучения прописывается в договоре и в дальнейшем не меняется. При этом

оплата за обучение может быть произведена в рассрочку - что является очень удобным моментом для многих клиентов.

При правильном оформлении документов клиент имеет право на получение налогового вычета в размере 13% от стоимости обучения. При сегодняшней стоимости подготовки водителей это составляет порядка 2500-3000 руб.

Основные услуги Автошколы «Авто-Премиум»:

1. Подготовка водителей транспортных средств по категориям "А", "В", "ВС", "С".
2. Переподготовка с "В" на "С"; с "С" на "В".

Обучаться в автошколе могут лица, достигшие возраста 17 лет. В среднем, общая продолжительность обучения составляет 2,5 - 3 месяца.

В автошколе предусмотрена выдача свидетельства об окончании установленного образца, а также проведение организованных экзаменов в ГИБДД на автомобилях автошколы.

Сотрудники «Авто-Премиум» стараются установить максимально выгодные цены для получения качественного обучения, а после окончания курсов клиент получит все необходимые для вождения автомобиля *знания, умения и навыки*.

Организационная структура анализируемого предприятия представлена на рис. 1.

Во главе организации стоит начальник, к обязанностям которого относят:

1. Закупка новых автомобилей;
2. Прием на работу нового персонала;
3. Контроль адаптации нового персонала;
4. Разрешение конфликтных ситуаций.

Клиентами–потребителями услуг автошколы являются граждане РФ, достигшие совершеннолетия.

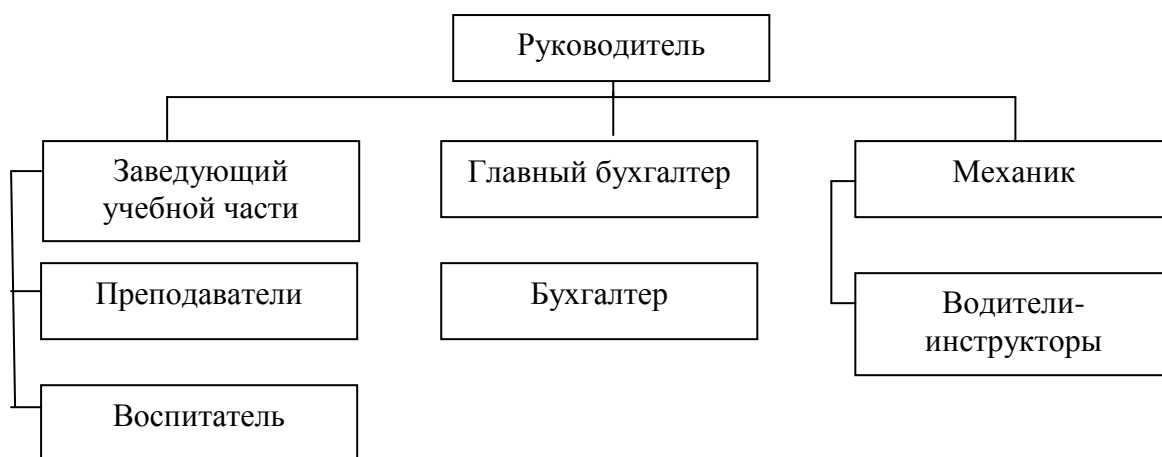


Рисунок 1 – Организационная структура автошколы

Поставщиками автошколы «Авто-Премиум» являются:

1. Дилерские центры АВТОВАЗ;
2. Дилерские центры KIA;
3. Дилерские центры Honda;
4. Дилерские центры Hyundai.
5. Различные салоны и магазины автозапчастей;
6. Автомойки;
7. Автозаправочные службы;
8. Специализированные магазины, поставляющие учебную литературу.

Конкурентами автошколы «Авто-Премиум» являются автошколы нашего города такие, как:

1. Авто Форсаж;
2. Вектор Выйская;
3. Вектор Красная;
4. Вектор Красноармейская;
5. Вояж;
6. Демидовские автошколы;
7. ДОСААФ Автомобилистов;
8. ДОСААФ Носова;
9. ДОСААФ России Красногвардейская и другие.

Для любой организации технико-экономические показатели играют важную роль, поэтому в табл. 1 представлены показатели автошколы «Авто-Премииум» за период 2013 – 2015 гг. [38].

Таблица 1 – Анализ основных технико-экономических показателей работы автошколы «Авто-Премииум»

Показатель	2013г.	2014г.	2015г.	Изменение, %	
				2014 к 2013	2015 к 2014
Выручка от оказанных услуг, тыс. руб.	21853	24038	104938	110,0	436,55
Себестоимость оказанных услуг, тыс. руб.	16137	18073	79382	111,9	439,23
Валовая прибыль, тыс. руб.	5716	5965	25556	104,3	428,43
Коммерческие и управленческие расходы, тыс. руб.	4348	6427	23801	147,8	370,33
Прибыль от оказанных услуг, тыс. руб.	1368	-462	1755	-33,8	379,87
Прочие доходы, тыс. руб.	3458	4322	4052	124,8	93,75
Прочие расходы, тыс. руб.	4191	3235	4994	77,2	154,37
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	635	625	813	98,4	130,08
Чистая прибыль, тыс. руб.	510	508	301	99,6	59,25
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	2723	2723	5342	100,0	196,18
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	20347	22793	47959	112,1	210,41
Фондоотдача, руб./руб.	8,02	8,82	19,64	0,8	222,68
Производительность труда, тыс. руб./чел.	993,3	1001,5	2141,5	8,2	213,82
Рентабельность продаж, %	1,83	1,92	1,67	0,09	86,98
Оборачиваемость оборотных средств, дн.	340	346	167	6	113,64

Проанализировав табл. 1 можно отметить, что положительной тенденцией в работе автошколы «Авто-Премииум» за рассматриваемый период является рост выручки организации.

Так, наибольшее увеличение прослеживается в 2015 г. по отношению к 2014 г. – в 4,4 раза. Это обусловлено тем, что организация увеличила объем оказываемых услуг, поскольку у предприятия расширился спектр клиентов и приобретены новые автомобили. Соответствующим образом произошло увеличение себестоимости оказанных услуг – в 4,4 раза.

Анализируя общие экономические показатели, выявлена неадекватность их динамики (рис. 2).

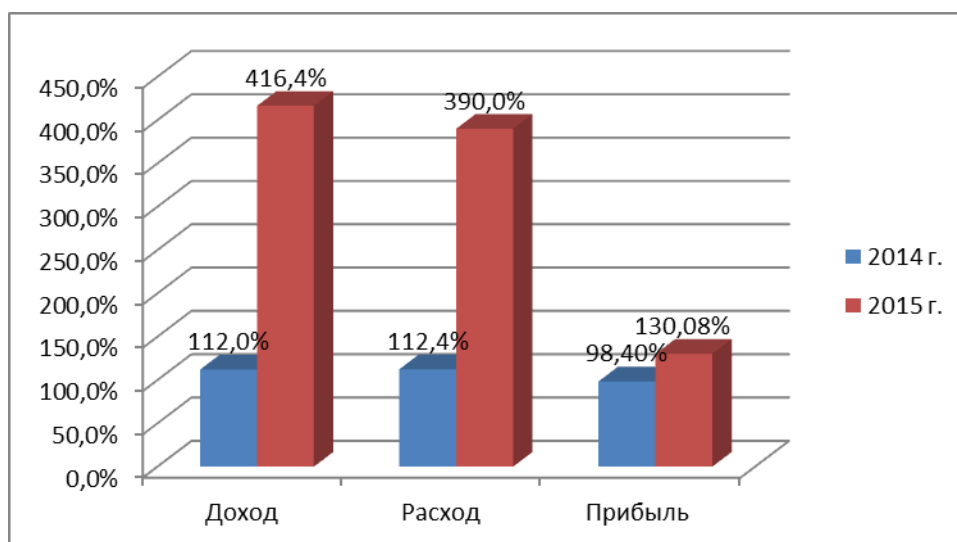


Рисунок 2 – Динамика экономических показателей автошколы

При росте общей суммы расходов в 2015 г. по сравнению с 2014г. в 3,9 раза рост прибыли до налогообложения произошло только на 30%.

В приложении 1 представлена матрица внешней среды автошколы «Авто-Премиум», которая является важным показателем деятельности организации. По результатам анкетирования автошколы набрала 42 балла, что свидетельствует о том, что взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации.

Данный результат объясняется специфичностью вида деятельности организации и не поддается никаким законам логики. Сейчас модно учиться вождению и поэтому спрос возрастает и его невозможно предугадать.

Например, такой аспект как конкурентные преимущества достаточно сложно спрогнозировать. У автошколы очень хорошие преподаватели, хороший подвижной состав, невысокие цены. Однако высокая конкуренция на этом рынке услуг приводит к возникновению такого фактора, как отзывы и рекомендации об автошколе.

Наличие квалифицированного персонала имеет особое значение для малых автошкол. Для успешного развития и сохранения стабильности в коллективе руководитель и персонал должны оптимизировать отдачу от вложений любых ресурсов, будь то ресурсы финансовые, материальные либо

человеческие.

Расширение объемов оказываемых услуг способствовало дополнительному *привлечению персонала* в автошколе «Авто-Премиум», в 2015 относительно 2014 года произошло увеличение штатной численности на 25 человек.

В рамках данного исследования проанализирован качественный состав персонала, который зависит от возраста, стажа работы и образования сотрудников. Поэтому в процессе анализа изучены изменения в составе рабочих по этим признакам (табл. 2).

Таблица 2 – Данные о численности, возрасте и образовании сотрудников за период 2013-2015гг

Наименование показателя	2013г.	2014г.	2015г.
1. Среднесписочная численность работников, чел.	22	24	49
2. Работники, возраст которых составляет менее 25 лет, чел	7	8	9
3. Работники, возраст которых составляет от 26 до 40 лет, чел	8	9	17
4. Работники, возраст которых составляет от 41 до 55 лет, чел	4	4	12
5. Работники, возраст которых составляет более 55 лет, чел	3	3	11
6. Работники, имеющие среднее или полное общее образование, чел	4	4	13
7. Работники, имеющие начальное или среднее профессиональное образование, чел	8	8	16
8. Работники, имеющие высшее профессиональное образование, чел	10	12	20

Возрастная структура сотрудников представлена на рисунке 2.

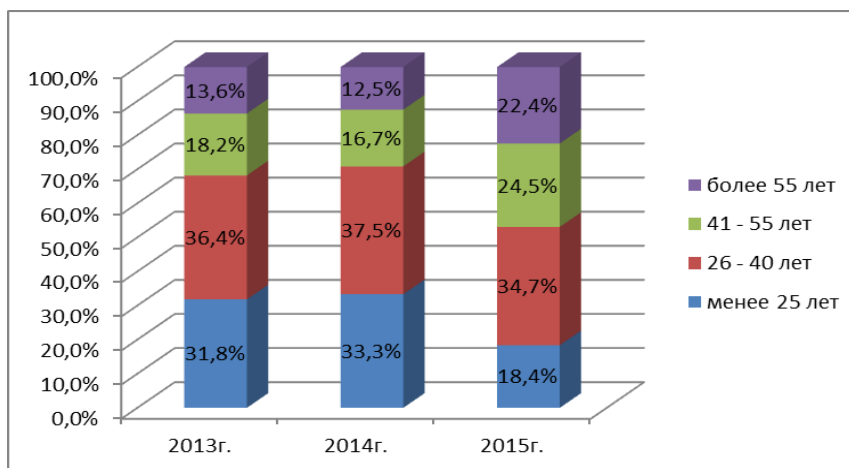


Рисунок 3 – Возрастная структура персонала

Исходя из приведенных данных, наибольший удельный вес занимают работники в возрасте до 40 лет. Указанный факт свидетельствует о лучшем восприятии информации молодым коллективом. Данная категория работников характеризуется высокой мобильностью и энергичностью.

Благодаря тому, что руководством автошколы уделяется достаточно внимания уровню образования персонала, наибольший удельный вес занимают сотрудники с высшим профессиональным образованием (рис. 4).

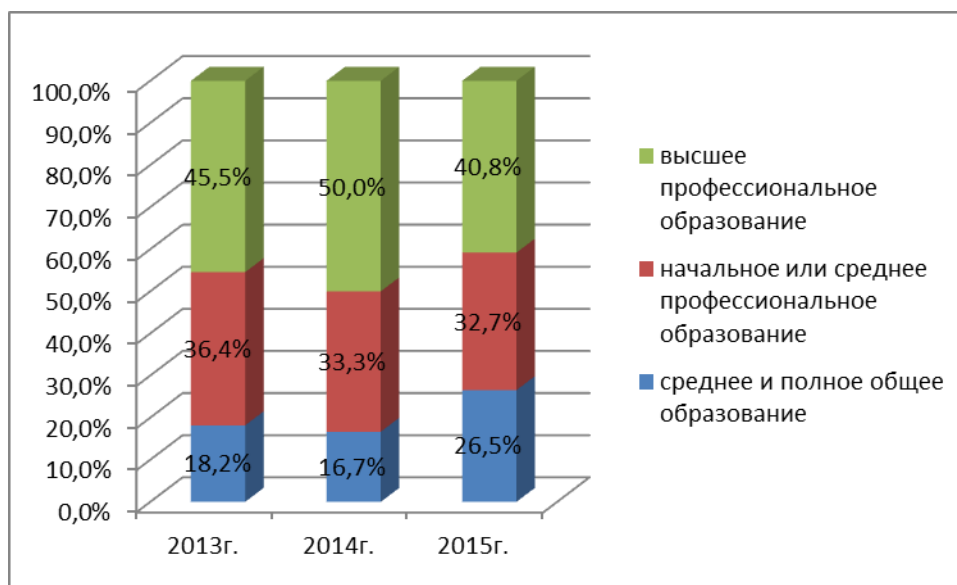


Рисунок 4 – Структура сотрудников по уровню образования

Все работники автошколы «Авто-Премиум» подразделяются на следующие категории работников (табл. 3):

1. Руководящий состав – сотрудники, непосредственно связанные с управлением персоналом и автошколой в целом.
2. Рабочие – преподаватели курса теории и инструкторы по вождению;
3. Служащие – сотрудники, выполняющие функции, которые не связаны с процессом управления автошколой и обучением.

Данные табл. 3 свидетельствуют о том, что на протяжении 2013 – 2015 гг. произошло постепенное увеличение среднесписочной численности сотрудников автошколы «Авто-Премиум». Однако 2015 год отмечен наибольшим приростом, что свидетельствует о расширении автошколой своей деятельности.

Таблица 3 – Анализ динамики численности персонала автошколы

Должность	Года			Изменения за период, %	
	2013г	2014г.	2015г.	2013-2014г.	2014-2015г.
1.Руководители	11	12	17	109,1	141,7
2. Рабочие	9	10	25	111,1	250
3. Служащие	2	2	7	100,0	350
Всего	22	24	49	109,1	204,2

Структура персонала автошколы представлена на рисунке 5.

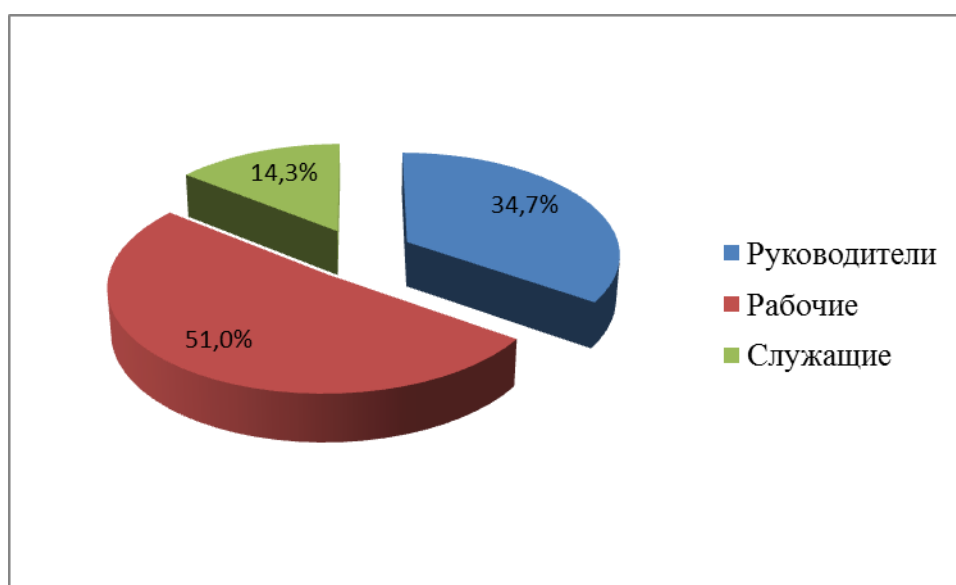


Рисунок 5 – Структура персонала автошколы «Авто-Премиум»

Исходя из приведенных данных на рисунке 5 необходимо отметить наибольший удельный вес категории персонала рабочие (51%). При этом положительная динамика численности этих сотрудников свидетельствует о некотором улучшении структуры персонала, нашедшего свое выражение в повышении удельного веса в общей среднесписочной численности занятых. Так, в 2014 году доля рабочих составляла 41,7%, в 2015 году – 51%.

Система управления персоналом в автошколе базируется на принципах гибкости, дисциплинированности, личной ответственности. Система управления персоналом построена на применении административных, социально-психологических и экономических методов, о которых и пойдет речь в следующих разделах.

1.2. Анализ системы управления персоналом на предприятии

Систему управления персоналом в автошколе «Авто-Премиум» целесообразно проанализировать с позиции регламентации кадровой политики, деятельности и профессиональной компетенции сотрудников (*должностных инструкций*).

В рамках данного исследования целесообразно рассмотреть систему работы с персоналом в автошколе «Авто-Премиум», к которой относятся следующие составляющие:

1. Подбор персонала,
2. Функции управления персоналом,
3. Адаптация и *внутреннее обучение* персонала.

В автошколе «Авто-Премиум» занимается работой с кадрами бухгалтер, в обязанности которого входит:

1. Обеспечение организации квалифицированными кадрами, создание безопасных и благоприятных условий труда;
2. Принятие и увольнение сотрудников;
3. Применение мер поощрения или наложения взыскания, создание условий для их профессионального роста.

Кадровое делопроизводство также ведет бухгалтер, находящийся в подчинении главного бухгалтера. Подбор персонала происходит в автошколе «Авто-Премиум» по мере необходимости при возникновении вакансии.

Планирование кадров на предприятии не предусмотрено. При освобождении штатной единицы объявляется конкурс на вакантную должность. Зачастую поиск кандидатов начинается с подачи объявления в СМИ либо своим работникам. Таким образом, используются как внешние, так и внутренние источники поиска кандидатов.

Набор кадров является одним из ключевых моментов работы автошколы «Авто-Премиум». От качества отобранных кадров во многом

зависит эффективность работы предприятия и использование всех остальных ресурсов. Поэтому ошибки в *кадровых технологиях* являются растратой денежных ресурсов, а хорошие кадры – удачным способом их вложения.

Организация финансовой деятельности на объекте исследования находится в компетенции руководителя и главного бухгалтера. От их деятельности зависит финансовая устойчивость и рост стоимости капитала предприятия.

Анализ организации работы предприятия показал, что главный бухгалтер стала просто статистом и учетчиком. А это значит, что методика финансового анализа полностью проигнорирована. Бухгалтер заботится только о своевременной подаче отчетов и не думает о том, что с помощью бухгалтерского финансового учета в совокупности с правильно составленной учетной политикой, можно добиться финансовой состоятельности предприятия, повлиять на его инвестиционную привлекательность и повышать его стоимость.

Претендентам предлагается заполнить анкету, которая рассматривается директором. Также во внимание принимаются дипломы и сертификаты претендента. На основе собеседования выбирают кандидата, который наилучшим образом соответствует вакантной должности.

Основные критерии, используемые при подборе персонала автошколе «Авто-Премииум»:

1. Высокая *квалификация*;
2. Личные качества;
3. Образование;
4. Профессиональные навыки;
5. Опыт предыдущей работы;
6. Совместимость с окружающими (личные качества).

При равных показателях, например, при подборе водителя–инструктора предпочтение отдается кандидату с более продолжительным стажем вождения, наличием сертификата о прохождении *аттестации*.

Основным критерием для преподавателей теории служит наличие практического опыта вождения и стаж преподавательской деятельности.

Обучению персонала в автошколе «Авто-Премиум» уделяется немалое значение. Среднего общего образования порой недостаточно для работы инструктором по вождению. Руководство ставит целью, чтобы у всех инструкторов практического вождения было высшее образование. Обучение на инструктора по вождению можно пройти в самой автошколе. По результатам обучения выдается свидетельство мастера производственного обучения (инструктор по вождению). Если такой сотрудник изъявит желание работать преподавателем автошколы по теории, то ему также необходимо высшее образование.

Каждые пять лет инструкторы по вождению обязаны проходить *аттестацию* [16]. Руководителем предприятия составляется график прохождения *аттестации*.

Порядок адаптации в автошколе «Авто-Премиум» следующий:

1. Подробное ознакомление с организацией, его особенностями и традициями, внутренним трудовым распорядком, социальными льготами и стимулами; представление коллективу;
2. Инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности;
3. Обучение новым должностным обязанностям.

Определены основные требования, предъявляемые к персоналу автошколы, которые закрепляются в правилах внутреннего распорядка, регламенте по оплате труда и должностных инструкциях.

Основными разделами правил внутреннего трудового распорядка автошколы «Авто-Премиум» регламентируются:

- Порядок приема и увольнения сотрудников;
- Время труда и отдыха;
- Обязанности сотрудников;
- Меры поощрения и взыскания.

Оснащение рабочих мест укомплектовано полностью, управленческий персонал необходимыми средствами связи и требуемой вычислительной и оргтехникой обеспечен.

Анализ основных показателей *деловой оценки* труда персонала автошколы целесообразно проводить в разрезе следующих коэффициентов.

Удельные затраты на персонал в себестоимости рассчитываются по формуле (1) [23, с. 45]:

$$\text{Удельные затраты на персонал в себестоимости} = \frac{\text{Затраты на персонал}}{\text{Себестоимость}} * 100\% \quad (1)$$

Под затратами на персонал подразумеваются расходы на оплату труда. Результаты расчетов представлены в табл. 4.

Таблица 4 – Расчет удельных затрат на персонал в себестоимости

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, %	
				2014/2013	2015/2014
Себестоимость, тыс. руб.	10137,00	18073,00	79382,00	178,3	439,2
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	319,44	349,8	770,88	109,5	220,4
Удельные затраты на персонал, %	3,1	1,9	1,0	61,2	52,6

На протяжении периода 2013 – 2015 гг. удельный вес расходов на персонал в себестоимости предоставляемых услуг значительно снизился. Таким образом, есть потенциальная возможность увеличить фонд оплаты труда работников для создания дополнительного стимула к работе.

Затраты на оплату труда в расчете на одного работника рассчитываются по формуле (2) [23, с. 46]:

$$\text{Затраты на персонал в расчете на одного рабочего (месяц)} = \frac{\text{Затраты на персонал}}{\text{ССЧ}} * 100\% \quad (2)$$

Результаты расчетов представлены в табл. 5.

В 2015 году по сравнению с 2014 годом затраты в расчете на одного работника увеличились на 8%. Это увеличение не существенно в сопоставлении с ростом основных экономических показателей, поэтому остается потенциал для увеличения заработной платы либо ее премиальной

части.

Таблица 5 – Затраты на оплату труда в расчете на одного работника

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, %	
				2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность, чел	22	24	49	109,1	204,2
Расходы на оплату труда, тыс. руб.	319,44	349,8	770,88	109,5	220,4
Затраты на персонал на 1 работника, тыс. руб.	14,52	14,57	15,73	100,3	108,0

Производительность труда рассчитывается по формуле (3) [23, с. 46]:

$$\text{Производительность труда} = \frac{\text{Выручка}}{\text{ССЧ}} \quad (3)$$

Расчет производительности представлен в табл. 6.

Таблица 6 – Динамика производительности труда

	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Отклонение, %	
				2014/2013	2015/2014
Среднесписочная численность, чел	22	24	49	109,1	204,2
Выручка, тыс. руб.	21853	24038	104938	110,0	436,55
Производительность труда, руб.	993,3	1001,58	2141,59	8,2	213,82

В 2015 году, по сравнению с 2014 годом производительность труда увеличилась в два раза, что свидетельствует о росте нагрузки на персонал.

На основе проведенного анализа системы управления персоналом на предприятии можно выделить следующие отрицательные и положительные моменты в организации управления персоналом (табл. 7).

Таблица 7 – Преимущества и недостатки системы управления персоналом автошколы «Авто-Премиум»

Преимущества	Недостатки
1	2
Подготовка кадров перед принятием должностных обязательств; При найме предпочтение отдается кандидату с опытом, что позволяет не тратить средства на обучение;	Отсутствие долгосрочного планирования кадров; Отсутствие четкой кадровой политики (должностных инструкций); Отсутствие кадрового резерва;

1	2
Быстрая адаптация персонала в неформальной обстановке; Учет мнений персонала.	Отсутствие передвижения кадров для обеспечения взаимозаменяемости на рабочих местах; Отсутствие поощрения инициативы персонала; Частичное отсутствие материального стимулирования. Относительно низкая оплата труда при продолжительном рабочем дне.

Таким образом, анализ системы управления персоналом в автошколе позволил выявить определенные недостатки, для устранения которых в рамках данного исследования будут разработаны соответствующие мероприятия, о чем и пойдет речь в следующей главе данной дипломной работы.

1.3. Анализ основных методов управления персоналом автошколы

При рассмотрении основных методов управления персоналом необходимо определить его значение. Так, метод управления персоналом – это способ воздействия на сотрудников и коллектив в целом для осуществления координации их деятельности при функционировании предприятия [17, с. 45].

Все методы управления персоналом подразделяются: организационно-административные, экономические и социально-психологические [27, с. 35].

Организационно-административные методы управления персоналом представлены на рисунке 6.

Основной организационно-стабилизирующих методов управления персоналом является Трудовой Кодекс РФ (ст. 189) [2].

Деятельность ООО «Авто-Премиум» осуществляется на основе Устава предприятия.

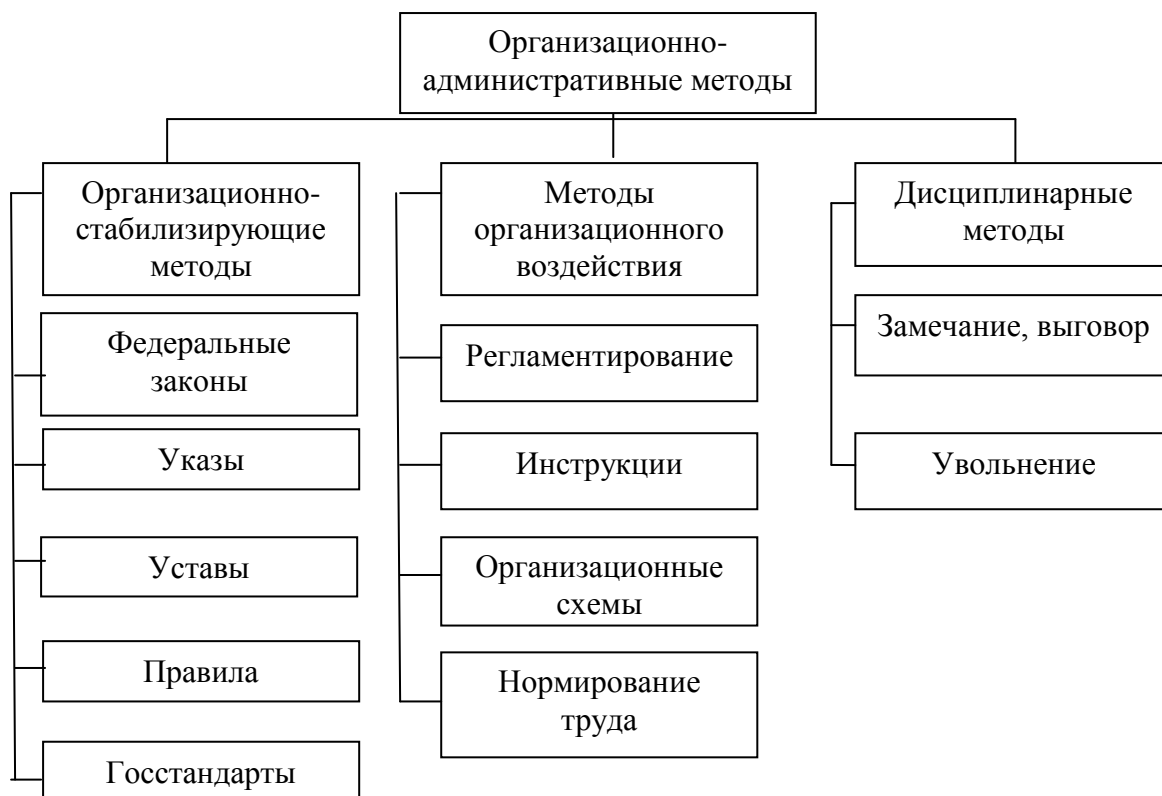


Рисунок 6 – Организационно-административные методы управления персоналом

В соответствии со ст. 189 Трудового Кодекса РФ дисциплина труда является обязательным для всех работников подчинением правилам поведения. Трудовой распорядок автошколы «Авто-Премиум» определен Правилами внутреннего трудового распорядка.

Прием персонала на работу в автошколу «Авто-Премиум» оформляется приказом руководителя на основании трудового договора, который заключается в двух экземплярах в письменной форме.

Приказ о приеме на работу доводится работнику в трехдневный срок под подпись.

При заключении трудового договора кандидат на вакансию предъявляет работодателю:

- Паспорт или другой документ удостоверяющий личность;
- Трудовую книжку, за исключением случаев, когда трудовой договор заключается впервые либо работник поступает на работу как совместитель;

- Страховое свидетельство государственного пенсионного страхования;
- ИНН;
- Документы воинского учета – для военнообязанных и лиц, которые подлежат призыву на военную службу;
- Документ об образовании, *квалификации* или наличии специальных званий – при поступлении на работу со специальными знаниями или специальной подготовкой.

На работников, впервые поступивших на работу, заполняется новая трудовая книжка, а работникам при наличии трудовой книжки делается в нее соответствующая запись о приеме на работу.

В целях более полной *деловой оценки* профессиональных качеств работника, принимаемого на работу, ему может быть предложено заполнить анкету или представить краткую письменную характеристику (резюме) о выполняемой ранее работе, умении пользоваться оргтехникой и работать на компьютере. Каждый поступающий на работу проходит в обязательном порядке собеседование.

Прием на работу осуществляется с прохождением испытательного срока до трех месяцев.

При поступлении сотрудника на работу или переводе его в установленном порядке на другую работу работодатель обязан провести:

- ознакомление его с должностными обязанностями, условиями и оплатой труда, разъяснение работнику его права и обязанности;
- ознакомление с правилами внутреннего трудового распорядка;
- проведение инструктажа по технике безопасности, противопожарной охране и другим правилам охраны труда, и об обязанности по сохранению сведений, составляющих коммерческую тайну предприятия и ответственности за ее разглашение либо передачу третьим лицам.

Сотрудник имеет право расторгнуть трудовой договор с автошколой «Авто-Премиум», предупредив об этом руководство предприятия за две недели в письменной форме. По истечению срока предупреждения об

увольнении работник имеет право прекратить работу.

Прекращение трудового договора оформляется приказом по предприятию. В день увольнения работнику выдается его трудовая книжка с внесенной записью об увольнении и производится окончательный расчет.

Днем увольнения считается последний день работы.

У каждого сотрудника есть право на [17]:

- заключение и расторжение трудового договора в соответствии с Трудовым Кодексом и прочими федеральными законами;
- предоставление ему работы согласно трудовому договору;
- обеспечение рабочим местом в соответствии с условиями, предусмотренными государственными стандартами организации и безопасности труда;
- выплату заработной платы согласно *квалификации*, сложности труда, количеству и качеству выполненной работы;
- отдых с установлением допустимой продолжительности рабочего времени, предоставлением еженедельных выходных дней, нерабочих праздничных дней и оплачиваемых ежегодных отпусков;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение своей *квалификации* в соответствии с Трудовым Кодексом;
- создание объединений, профессиональных союзов и вступление в них для защиты своих трудовых прав, свобод и законных интересов;
- защиту своих трудовых прав, свобод и законных интересов всеми не запрещенными законом способами;
- обязательное социальное страхование в соответствии с действующим законодательством.

Существуют и обязанности у сотрудника автошколы «Авто-Премииум», а именно:

- добросовестное исполнение трудовых обязанностей, возложенных на него трудовым договором;
- соблюдение правил внутреннего трудового распорядка и трудовой

дисциплины в автошколе;

- выполнение установленных норм труда;
- соблюдение требований по охране и безопасности труда;
- бережное отношение к имуществу предприятия;
- незамедлительное оповещение руководителя о возникновении ситуации, представляющей угрозу жизни и здоровью людей;
- поддержание чистоты и порядка на своем рабочем месте, в служебных помещениях, соблюдение установленного порядка хранения документов и материальных ценностей;
- эффективное использование персональных компьютеров, оргтехники и другого оборудования, экономное и рациональное расходование энергии и материалов, прочих материальных ресурсов.

Круг обязанностей, выполняемый каждым работником, определяется трудовым договором и должностной инструкцией.

Лица, принимаемые на работу в автошколу «Авто-Премииум», должны отвечать необходимым требованиям административного характера и представить все сведения, необходимые для кадровой работы.

В соответствии с действующим законодательством для сотрудников установлена пятидневная рабочая неделя продолжительностью 40 часов с двумя выходными днями (субботой и воскресеньем), для водителей-инструкторов – воскресеньем и понедельником соответственно.

Для работников автошколы установлен следующий график работы:

- директор: понедельник – пятница с 09:00 до 18:00, перерыв на обед с 13:00 до 14:00; выходные – суббота, воскресенье.
- главный бухгалтер: понедельник – пятница с 09:00 до 18:00, перерыв на обед с 13:00 до 14:00; суббота, воскресенье - выходные.
- преподаватели ПДД, ОБД, устройства и технического обслуживания т/с и первой помощи при ДТП: понедельник – суббота согласно расписанию учебных групп, воскресенье – выходной (не более 40 часов в неделю).
- мастера производственного обучения вождению: вторник – суббота с

09:00 до 18:00, перерыв на обед с 13:00 до 14:00; воскресенье, понедельник – выходные.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливается совместно руководителем с главным бухгалтером с учетом работы автошколы и благоприятных условий для отдыха сотрудников. График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее, чем за 2 недели до наступления нового календарного года и доводится до сведения персонала.

Продолжительность основного ежегодного оплачиваемого отпуска для сотрудников, работающих по трудовому договору, определено в соответствии с Трудовым Кодексом РФ, другими Федеральными Законами и составляет 28 календарных дней [2].

По семейным обстоятельствам и другим уважительным причинам работнику по его заявлению и с разрешения работодателя предоставляется краткосрочный отпуск без сохранения заработной платы.

Методы организационного воздействия построены на основе следующих принципов:

- законности;
- обязательности для всех сотрудников;
- подконтрольности и подотчетности работников, их ответственности за исполнение, либо ненадлежащее исполнение своих обязанностей;
- равного доступа к занятию вакантных должностей в соответствии со способностями и профессиональной подготовкой;
- социальной защищенности работников автошколы;
- стабильности кадров.

При этом рассмотренная в рамках данного исследования организационная схема предприятия, как уже было отмечено выше, показала отсутствие в штатном расписании *специалиста по работе с кадрами*.

Дисциплинарные методы базируются на нормах ст. 192 Трудового Кодекса РФ, в соответствии с которой за нарушение трудовой дисциплины

предусмотрены такие взыскания: замечание, выговор и увольнение [2].

Увольнение в порядке дисциплинарного воздействия возможно при:

1. Неоднократном неисполнении работником трудовых обязанностей без уважительных причин (п. 5 ст.81 Кодекса);

2. Однократном грубом нарушении работниками трудовых обязанностей:

- прогул (отсутствие на рабочем месте без уважительных причин более 4 часов подряд в течение рабочего дня);

- появление на работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения;

- совершение по месту работы хищения имущества, растраты, умышленного уничтожения или повреждения, установленных приговором суда либо постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

- нарушение сотрудником требований по охране труда, что повлекло за собой тяжкие последствия, или заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий.

До применения дисциплинарного взыскания сотрудником дается объяснение в письменном виде.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ или распоряжение о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания.

Измерение текучести работников предприятия происходит в результате измерения их движения, которое представлено в табл. 8.

По коэффициенту оборота по приему работников присутствует существенная положительная динамика, что характеризует динамичность развития предприятия. При этом, снижение такого показателя, как коэффициент оборота по увольнению персонала, показывает обеспечение

руководством предприятия благоприятных условий для работы.

Таблица 8 – Данные о движении сотрудников за 2013 – 2015 гг.

Наименование показателя	Значение показателя за год		
	01.01.2014	01.01.2015	01.01.2016
Численность на начало года	23	22	27
Численность принятых на работу	2	6	24
Численность выбывших работников	3	4	2
в том числе:			
- по собственному желанию	2	1	0
- уволены за нарушение трудовой дисциплины	1	3	2
Среднесписочная численность персонала	22	24	49
Коэффициент оборота по приему работников	0,09	0,25	0,49
Коэффициент оборота по увольнению работников	0,14	0,17	0,04
Коэффициент текучести кадров	0,13	0,18	0,08

Таким образом, организационно-административные методы управления персоналом в автошколе активно используются в качестве «организационного воздействия». Используемые организационные схемы объекта исследования способствуют более четкой и эффективной организации труда, а нормирование труда позволяет разработать научно обоснованную систему оплаты труда и социальной защиты сотрудников, что находит отражение в таких методах управления персоналом, как экономические и социально-психологические.

Экономические методы управления включают в себя достойную заработную плату, премирование, единовременные выплаты, бонусы и надбавки. С их помощью руководством предприятия осуществляется материальное стимулирование, как коллектива в целом, так и отдельных его работников.

Оплата труда управленческого персонала находится на уровне средней по отрасли. Она включает не только оклад, премиальную часть, но и оплату за дополнительное рабочее время – более 40 часов в неделю (табл. 9).

Однако, в принятой в автошколе «Авто-Премиум» системе оплаты труда, представленной в табл. 9, отсутствуют стимулирующие факторы.

Таблица 9 – Система оплаты труда в автошколе «Авто-Премииум»

Повременная	Повременно-премиальная	Бонусная	Доплата	
Управленческий, основной и вспомогательный персонал			Основной и обслуживающий персонал	
оклад	Оклад + премия	Доплата за ненормированный рабочий день		
по штатному расписанию	по штатному расписанию, но не более 20% оклада	по штатному расписанию, но не более 20% оклада	10 %	20%
			Основные работники	Уборщицы, охранники

Размер заработной платы определен штатным расписанием и трудовыми договорами с работниками. Выплата заработной платы производится 5 и 15 числа каждого месяца. При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня. Оплата отпуска производится не позднее, чем за три дня до его начала.

За высококвалифицированное выполнение трудовых обязанностей, продолжительную и безупречную работу и другие успехи в труде применяются следующие меры поощрения работников [31, с. 32]:

- объявление благодарности;
- выдача премии или надбавки к заработной плате.

Данные для анализа оплаты труда и сам анализ представлены в табл. 10.

Таблица 10 – Анализ оплаты труда персонала автошколы «Авто-Премииум»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменения 2015 к 2014	
				+/-	%
Фонд заработной платы, руб.	242000	265000	584000	319000	220,4
Среднесписочная численность работников	22	24	49	25	204,2
Производительность труда, руб.	993,3	1001,58	2141,59	1140	213,8
Среднегодовая заработная плата одного работника, руб.	11000,0	11041,7	11918,4	876,7	107,9

По данным табл. 10 наблюдается увеличение фонда оплаты труда работников на протяжении периода 2013 – 2015 гг. При этом в 2015 г. по сравнению с 2014 г. такое увеличение составило 20,4% при росте средней заработной платы и численности работников. Средняя заработная плата на одного работника стала выше на 876,7 руб., или на 11,4 %, а численность сотрудников увеличилась в два раза.

Заработная плата инструкторов практического вождения зависит от количества отработанных часов в месяц и результаты экзаменов курсантов не влияют на оплату труда инструкторов, что не может считаться правильным в организации работы предприятия. Автошкола заинтересована в значительном проценте успешной сдачи экзаменов курсантами, так как это напрямую влияет на общий успех автошколы, повышает ее рейтинг, и привлекает большее количество обучающихся. Поэтому должна быть разработана система *мотивации* сотрудников для повышения их профессионального уровня и качества обучения.

Привлечение к материальной ответственности осуществляется в порядке, предусмотренном договорами о материальной ответственности, которые заключены с категориями работников, установленными законодательством, а так же в соответствии со ст. 232-233, 238-250 Трудового кодекса РФ [2].

Реализация экономических методов управления труда заключается в выплате надбавки к зарплате за высокие результаты работы. Однако на сегодняшний день в автошколе отсутствует индивидуальный подход к сотрудникам, несмотря на небольшую штатную численность.

Социально-психологические методы связаны с социальными отношениями в коллективе, моральным и психологическим воздействием на сотрудников. С их использованием регулируются ценностные ориентации людей посредством *мотивации*, нормы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование и определяется социальная политика в организации [32, с. 45].

Руководитель автошколы делает ставку на персонал. Стараются проводить в свободное время корпоративные мероприятия для обеспечения досуга своих сотрудников либо организует празднования различных знаменательных событий. Иногда такие мероприятия бывают более значимыми в плане повышения *мотивации* труда, чем элементы материального стимулирования, которые применяются к отдельным работникам.

Подытоживая изложенный материал, необходимо отметить, что в основе организационно-административных методов управления персоналом находятся нормы Трудового Кодекса РФ. Среди недостатков использования данных методов необходимо выделить отсутствие в штатном расписании *специалиста по работе с кадрами*. Социально-психологические методы отвечают за построение социальных отношений в коллективе, организации морального и психологического воздействия на сотрудников. Недостаточно на предприятии уделяется внимание профессиональному росту и построению *деловой карьеры*. Основным критерий при приеме на работу – опыт сотрудников. Поэтому анализ возрастной структуры показал, что порядка 47% составляют работники в возрасте от 40 лет. Экономические методы управления персоналом построены на создании системы эффективной системы оплаты труда и материального поощрения сотрудников. В принятой в ООО «Авто-Премиум» системе оплаты труда недостаточно реализовываются стимулирующие факторы.

Вывод к первой главе

Анализ организации труда в автошколе в рамках данного исследования показал ряд недостатков при использовании методов управления персоналом:

1. Организационно-административные методы управления персоналом на предприятии основаны на том, что руководство автошколы, как и все субъекты хозяйствования в России, руководствуется Трудовым Кодексом РФ. В соответствии с действующим законодательством осуществляется прием и увольнение сотрудников. При этом рассмотренная организационная структура автошколы «Авто-Премиум» показала отсутствие *специалиста по работе с кадрами*. А данные функции исполняет бухгалтер, находящийся в подчинении у главного бухгалтера. Результаты анализа организации труда объекта исследования в области управления персоналом показали отсутствие документально оформленной кадровой политики в автошколе (отсутствие должностных инструкций сотрудников).

Существенным недостатком можно считать и отсутствие кадровой политики на предприятии. Вакансии объявляются только при освобождении должностей. Прием на работу осуществляется посредством проверки документов кандидата, проведения анкетирования с использованием материалов, разработанных бухгалтерией, и устного собеседования с руководителем автошколы.

2. Рассматривая в качестве экономического метода управления персоналом систему оплаты труда, принятую в автошколе «Авто-Премиум» отсутствуют стимулирующие факторы. Это подтверждают и результаты анализа основных экономических показателей за период 2013 – 2015 гг. Так, значительное расширение деятельности автошколы в 2015 году нашло свое отражение в доходах. Однако при сопоставлении данного показателя с расходами и полученной прибылью, выявлена определенная неадекватность. Так, при увеличении доходов в 4,4 раза, прибыль возросла только на 30%. Это связано с дополнительным приобретением подвижного состава для проведения уроков по вождению. Отсюда возросли и расходы, связанные с его обслуживанием (к примеру, затраты на ГСМ).

Благодаря расширению сферы деятельности автошколы в 2015 году прослеживается и рост штатной численности сотрудников на 25 человек или 104%. Однако при сопоставлении с динамикой выручки от реализации услуг

(в 4,4 раза) такое увеличение количества работников можно считать недостаточным. Указанная неадекватность данных привела к существенному снижению удельных затрат на персонал с 3,1% в 2013 г. до 1,0% в 2015 г.

Увеличение фонда оплаты труда работников на протяжении периода 2013 – 2015 гг. составило около 20% при росте средней заработной платы и численности работников. Средняя заработная плата на одного работника стала выше на 876,7 руб., или на 11,4 %, а численность сотрудников увеличилась в два раза. В 2015 году по сравнению с 2014 годом затраты в расчете на одного работника увеличились на 8%, что можно считать несущественным в сопоставлении с ростом основных экономических показателей, поэтому остается потенциал для увеличения заработной платы либо ее премиальной части.

В качестве недостаточного стимулирования работы персонала можно отметить тот факт, что заработная плата инструкторов практического вождения зависит только от количества отработанных часов в месяц и результаты экзаменов курсантов не влияют на оплату труда инструкторов, что не может считаться правильным в организации работы предприятия. Поэтому должна быть разработана система *мотивации* сотрудников для повышения их профессионального уровня и качества обучения.

3. Среди недостатков социально-психологических методов управления персоналом необходимо выделить недостаточное внимание со стороны руководства профессиональному росту и построению карьеры. Основным критерий при приеме на работу – опыт сотрудников. Поэтому анализ возрастной структуры показал, что порядка 47% составляют работники в возрасте от 40 лет. Однако при переориентации руководства автошколы на молодой коллектив с использованием социально-психологических методов регулируются ценностные ориентации людей *мотивацией*, нормами поведения, созданием социально-психологического климата, морального стимулирования.

Поэтому в рамках данного исследования целесообразно рассмотреть в качестве путей совершенствования методов управления персонала

автошколы «Авто-Премиум» разработку на предприятии при приеме на работу анкетирования с оптимальным количеством вопросов, чтобы свести время на проверку кандидата до минимума.

Вторым направлением улучшения организации труда должно стать введение ежегодного оценивания работы сотрудников, результаты которого на следующий год будут оказывать влияние на величину премий и надбавок.

2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ООО «АВТО-ПРЕМИУМ»

2.1. Разработка мероприятий методов управления персоналом в организации ООО «Авто-Премиум»

С целью эффективного совершенствования методов управления персоналом в автошколе в рамках данного исследования разработан соответствующий план мероприятий (табл. 11).

Таблица 11 – План мероприятий по совершенствованию методов управления персоналом в ООО «Авто-Премиум»

№ п/п	Существующая проблема управления персоналом в автошколе	Мероприятия, направленные на ее решение	Сроки	Затраты на мероприятия в год тыс.руб.
1	2	3	4	5
1.	Отсутствие в штате специалиста по кадрам	Введение штатной единицы, разработка должностной инструкции	Сентябрь 2016	187,20
2.	Несовершенные организационно-административные методы в части набора персонала	Совершенствование процедуры анкетирования путем уменьшения количества вопросов	Сентябрь – октябрь 2016	1,50
3.	Не в полной мере используются экономические методы управления персоналом (отсутствие соотношения размера оплаты труда и результатов работы)	Внедрение системы бонусных доплат, разработка шкалы надбавок (удержаний)	Ноябрь 2016	35,88

1	2	3	4	5
4.	Оптимизация расходов на персонал	Выведение за штат бухгалтерии и использование услуг бухгалтерских фирм на условиях аутсорсинга	Октябрь – ноябрь 2016	нет

Рассматривая детально табл. 11 целесообразно дать пояснения в части некоторых рекомендаций по оптимизации технологии набора персонала на предприятие.

Основной проблемой рассматриваемого предприятия является отсутствие среди персонала профессионального менеджера по набору кадров (к примеру, кадровой службы).

На данном предприятии наблюдаются следующие недостатки в отборе персонала :

1. «Некорректный» подход к набору сотрудников. Проводится только ознакомительное собеседование, по результатам которого определяется пригодность кандидат на определенную должность.

2. Предпочтение отдается кандидатам с опытом работы на должности, однако руководство не задумывается о выгоде работодателя вырастить работника на своем предприятии. В этом случае он будет более предан предприятию и будет защищать его интересы.

Помимо указанных недостатков существуют и положительные моменты в отборе персонала в автошколе:

1. В течение испытательного срока выявляются все, как положительные, так и отрицательные стороны работника, что позволяет в короткий срок производить фильтрацию новых сотрудников с определением их профессиональной пригодности.

2. Относительная взаимозаменяемость сотрудников.

3. Достаточно «теплый» климат в коллективе, что позволяет достаточно быстро адаптироваться в нем новичку.

Таким образом, процесс отбора кадров должен заключаться в

тщательном изучении профессиональных и психологических качеств будущего работника. Его основная цель – установление пригодности потенциального сотрудника к выполнению обязанностей на некотором рабочем месте либо должности. Данный факт позволяет выбрать из всей совокупности претендентов наиболее подходящих сотрудников с учетом соответствия их опыта, специальности, личных качеств, а также способности к характеру будущей деятельности и интересам предприятия.

Как уже упоминалось в предыдущем разделе, в автошколе «Авто-Премииум» задача поиска подходящего специалиста для занятия вакантной должности возложена на бухгалтера, который должен иметь точное представление о характере будущей работы и требуемой для нее *квалификации*. В процессе *привлечения персонала* данный сотрудник может сталкиваться с необходимостью предварительной оценки кандидатов на вакантную должность. При этом самым важным является ознакомление кандидатов с требованиями к персоналу, которые предъявляются работой. Поэтому должны быть точно определены *знания, умения, навыки, квалификация* и черты характера, которые необходимы для занятия вакантной должности.

Для этого целесообразно использовать такие источники *привлечения персонала*: рекомендации родственников и друзей; рекомендации консультативных компаний, которые специализируются на поиске и продвижении кадров; объявления и реклама; внутренние источники предприятия; инициативные письма-обращения о приеме и отдел занятости (табл. 12).

В автошколе «Авто-Премииум» наибольший удельный вес при приеме на работу занимают рекомендации родственников и друзей (40%), а внутренние источники предприятия при найме составляют лишь 4 % от общего числа принятых в 2015 году сотрудников.

Таблица 12 – Источники найма кадров предприятия в 2015 г.

Наименование источника найма	Удельный вес, %
Рекомендации родственников и друзей	40
Рекомендации консультативных компаний, которые специализируются на поиске и продвижении кадров	16
Объявления и реклама	24
Различные внутренние источники предприятия	4
Инициативные письма-обращения о приеме	8
Отдел занятости	8
Всего:	100

Привлечение персонала на работу идет на основании рекомендаций работников отделов, а также по результатам запросов в центр занятости и кадровые агентства. Основной критерий оценки работников – их трудовая деятельность и образование. Они должны обладать новаторскими идеями, быть контактными, инициативными, с долговременной ориентацией, готовые рисковать и нести ответственность. Сравнительно небольшим процентом (16%) характеризуется принятие сотрудников через консультативные фирмы.

Для наглядности структура источников найма кадров представлена на рисунке 7.

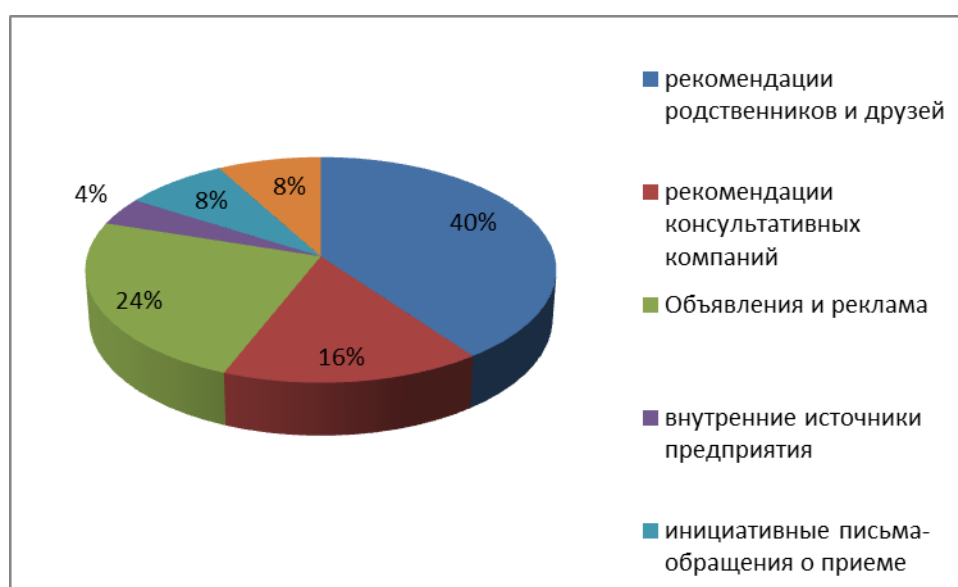


Рисунок 7 – Источники найма кадров на ООО «Авто-Премиум»

Для подбора подходящего кандидата требования к вакантной должности должны быть реалистичными и допускать некоторую степень

гибкости. Наиболее широко применяемые методы сбора информации, которая может потребоваться при принятии решений во время подбора персонала – собеседования и испытания.

Зачастую собеседования являются ознакомительным. По результатам их проведения невозможно достоверно оценить деловые качества претендента на должность. Основные задачи собеседования следующие:

- поверхностное определение компетентности, личных качеств претендента и определение его заинтересованности в работе;
- информирование о предприятии и преимуществах работы на нем, обязанностях и возможных трудностях;
- выяснение интересов и ожиданий обеих сторон, а также возможности нахождения согласия между ними;
- предоставление претенденту возможности самому провести оценку степени необходимости в получении данного места работы.

Процесс отбора кадров на любое предприятие, в том числе и автошколу, должен осуществляться в несколько этапов:

1. Предварительная беседа;
2. Заполнение анкеты и заявления;
3. Собеседование и тестирование;
4. Проверка рекомендаций;
5. Медосмотр (при необходимости).

Поэтому немаловажным фактором для успешного подбора сотрудников должно стать введение должности специалиста по кадрам.

При отборе *специалист по работе с кадрами* должен руководствоваться следующими принципами:

- ориентация на сильные и слабые стороны кандидата. Если при изучении нескольких претендентов не удастся выбрать подходящую, то поиск временно прекращается, а требования должны быть пересмотрены, так как, возможно, были завышенными;
- отказ в приеме новых работников независимо от личных качеств и квалификации при отсутствии потребности в них;
- обеспечение соответствия требований, которые предъявляются

содержанием работы и индивидуальными качествами претендентов (образование, стаж, опыт, пол, возраст, здоровье, психологическое состояние и творческий потенциал);

- ориентация на *кадры предприятия* с высшей квалификацией, но не большего уровня, чем это требует вакантное рабочее место.

В его функциональные обязанности должно входить:

- разработка тестов для выявления личных и профессиональных качеств кандидата в зависимости от имеющихся в автошколе должностей;
- разработка методики оценки кандидата по результатам тестирования;
- проведение тестирования кандидата;
- оценка результативности тестирования;
- определение пригодности кандидата и должности, на которую он претендует.

Таким образом, автошколе просто необходим специалист, который будет способен выполнять такие виды работ.

На сегодняшний день на анализируемом предприятии при приеме на работу используется анкетирование, самостоятельно разработанное бухгалтером. В указанных анкетах находится 50 вопросов, ответы на которые занимают определенное время у кандидатов. В связи с этим, остается меньше времени на личное собеседование кандидата на ту или иную должность с руководителем предприятия (Приложение 2).

Поэтому в рамках данного исследования предложено уменьшить количество вопросов до 25 (в два раза).

Критериев подбора не должно быть много, так как он может оказаться затруднительным. Однако при негативной *деловой оценке* хотя бы по одному из ключевых критериев на работу лучше не принимать (Приложение 3).

При отборе персонала можно воспользоваться опытом зарубежных компаний, где сегодня используется новая модель приема на работу сотрудников. Кандидаты могут рассматриваться на предмет их соответствия не только требованиям рабочего места, но и предприятию в целом, его традициям и культуре. Поэтому принимаются во внимание и такие их качества, как способность поддерживать хорошие отношения с

окружающими и работать в команде.

Претенденты, получившие информацию об имеющемся в организации вакантном рабочем месте должны прийти на предприятие и заполнить стандартную анкету.

Анализ организации системы *мотивации* персонала ООО «Авто-Премиум» показал, что не все работники предприятия довольны системой материального стимулирования. Это является негативной тенденцией, так как именно материальное стимулирование служит эффективным инструментом при формировании *стратегии управления персоналом*. Сотрудники предприятия признались, что не в полной мере используют свой интеллектуальный и физический потенциал в связи с отсутствием соотношения размера оплаты труда и результата работы, квалификации и профессионализма. Между тем, такой потенциал является важным резервом роста эффективности деятельности организации, его использование является одной из основных функций менеджмента.

Таким образом, в качестве рекомендаций в работе предложено сформировать систему специальных *оценочных показателей*, в рамках которой будут приниматься во внимание такие важные факторы: профессиональные знания, опыт и стаж работы, физические и умственные возможности, качество и условия труда, вклад каждого работника в конечный результат деятельности организации [8, с. 45].

Для устранения недостатков в системе *мотивации* и стимулирования персонала в работе предложено использование в организации менеджмента корпоративной системы грейдов.

Опыт менеджеров различных компаний показывает, что только четкая система ставок и окладов, сформированная с использованием конкретных параметров оценки, позволит:

- упорядочить всю заработную плату работников по принципу внутренней справедливости, благодаря которому удастся избежать дисбаланса и разброса зарплат внутри предприятия;

- повысить эффективность менеджмента;
- провести оценку существующих должностей, а не персонала, занимающего конкретную должность.

Существует целый набор способов оценки должностей с помощью ранжирования и классификации. Однако наиболее популярной системой оценки должностей остается именно система грейдов.

Предприятием определяются важные для нее факторы, однако необходимо выделить три основные группы факторов труда: знания и опыт, которые необходимы для работы; прилагаемые усилия, как умственные, так физические; уровень ответственности. Могут быть выделены и другие факторы. Например, в зависимости от конкретных потребностей автошколой определяется значимость каждой отдельной группы факторов с оценкой важности каждого из них и присваиванием каждому такому фактору определенного веса.

Для каждого отдельного грейда устанавливается собственный соцпакет либо некоторый перечень дополнительных льгот (например, оплата мобильной связи, личного транспорта, туристические путевки или кредиты). Грейдинговая система, в основе которой находится измерение факторов труда, позволяет избежать субъективности при начислении зарплаты. Каждый сотрудник в любой момент может получить четкое объяснение происхождения своей заработной платы [17, с. 53].

Немаловажным фактором для успешного функционирования предприятия является квалификация его сотрудников, что способствует их карьерному росту. Высокий профессиональный уровень сотрудников способствует использованию новых методов в процессе обучения, что положительно скажется на его конкурентоспособности. Именно поэтому руководству необходимо регулярно выделять некоторые средства на курсы повышения квалификации для своих работников.

Как уже упоминалось выше, ежегодная оценка деятельности персонала (далее – ЕОД) будет способствовать росту расходов, связанных с выплатой

премий и надбавок, увеличению выручки от предоставляемых услуг, а также налаживанию *вертикальных и горизонтальных связей в коллективе*. Однако на сегодняшний день форма такого оценивания разработана бухгалтером самостоятельно и не содержит системность в данном направлении деятельности.

Поэтому в рамках данного исследования оценка эффективности работы сотрудников в ООО «Авто-Премиум» рассматривается как инструмент руководителя, способствующий развитию компетенций сотрудников, стимулирующий их к повышению своей результативности. Таким образом, обеспечивается вовлеченность руководителя в процессы управления персоналом и налаживается его плодотворная работа с персоналом. Ежегодная оценка должна основываться на единых для всех подразделений автошколы принципах и правилах, прописанных в регламентирующих документах и доступных для каждого сотрудника.

Процедура оценки очень полезна как для сотрудника, так и для ООО «Авто-Премиум» в целом. Во-первых, это повод для серьезного разговора с руководителем. Так сотрудники могут лучше осознать результаты своей работы в течение года и увидеть себя со стороны. Во-вторых, во время оценки определяются цели на следующий год. Руководитель ставит перед сотрудниками новые цели и задачи, и в случае их выполнения сотрудник сможет получить повышение заработной платы. И, наконец, информация о сильных качествах и зонах развития каждого сотрудника, полученная во время оценки, поможет в дальнейшем пройти необходимое обучение, получить новые знания и обеспечить высокую производительность.

Для предприятия регулярная оценка сотрудников помогает взвесить свои ресурсы и правильно спланировать пути по достижению стратегических целей. Это не только основание для принятия кадровых решений (например, *перемещения персонала* или установления окладов), но и способ формирования корпоративной культуры автошколы. Не случайно в большинстве ведущих компаний мира она действует десятилетиями.

Каждый сотрудник ООО «Авто-Премиум» должен получить первого февраля уведомление на электронную почту о начале оценки.

В течение пяти рабочих дней после начала ЕОД оцениваемый выполняет самооценку.

В ходе самооценки сотрудник:

- проводит анализ развития компетенций и заполняет форму самооценки;
- составляет перечень развивающих мероприятий (корпоративный минимум) на будущий оценочный период;
- проводит анализ фактического выполнения ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ), заполняет форму КПЭ за отчетный период;
- создает проект формы КПЭ на будущий оценочный период.

После окончания самооценки проходят встречи с руководителем. На данном этапе происходит обсуждение форм, подготовленных подчиненными, внесение корректировок или добавление комментариев, обсуждение целей на последующий год, возможности карьерного развития.

Участие руководителя в системе оценки делает ее более объективной. Руководитель может полностью согласиться, либо внести изменения в *оценочные показатели* сотрудника, сверяя результаты его работы с целями предприятия в целом. После того, как свое мнение выскажет руководитель, бланк с оценками переходит на этап ранжирования, на котором сотрудник по персоналу сравнивает результаты работы с показателями равных по должности коллег.

Следующий этап ежегодной оценки деятельности персонала – утверждение групп ранжирования. Необходимость этого этапа заключается в различных подходах кураторов к оценке своих подчиненных. Кто-то ставит оценки по всей строгости, кто-то видел в ежегодной оценке, в первую очередь, инструмент *мотивации* и немного завышал баллы. Поэтому целесообразно в автошколе ввести единый подход. К примеру, для сравнения специалистов, выполняющих одинаковые функции, на сессию руководящего

состава собираются руководитель автошколы, куратор данного участка работы и сотрудник по персоналу (в настоящее время – бухгалтер). Они обсуждают результаты работы каждого специалиста и утверждают оценки. При этом куратор получает больше возможностей влиять на результаты оценки, а также добиваться большей объективности благодаря обсуждению с начальником автошколы. На данном этапе выдвигаются кандидаты в кадровый резерв.

По результатам ежегодной оценки эффективности работника принимаются решения о премировании, пересмотре зарплаты, зачислении в кадровый резерв и повышении в должности.

В целях формирования процедуры максимально удобной необходимо автоматизировать данный процесс. На сегодняшний день в ООО «Авто-Премиум» ежегодная оценка проводилась с использованием бумажных бланков, однако в рамках данного исследования предложено перевести ее в электронную форму. Для автоматизации процесса оценки на сетевом ресурсе предприятия необходимо создать специальный раздел «Ежегодная оценка деятельности». Здесь у каждого сотрудника будет собственная страница, к которой имеют доступ он сам, его куратор и сотрудник по персоналу. Вся информация заносится в поля на соответствующих вкладках.

К данному инструменту повышения производительности нельзя относиться поверхностно либо формально. Перед началом каждой оценочной процедуры сотрудники по персоналу и руководитель должны пройти специальное обучение на тренингах. Они посещают информационные сессии, изучают электронные курсы. Это обязательный этап для всех сотрудников предприятия. Те, кто не прошел курс обучения, не получают доступа к своим *оценочным показателям*.

С целью повышения лояльности персонала необходимо провести анализ плюсов и минусов после проведения оценки. Необходимо сделать опрос мнений, после чего вносятся корректировки в процедуру.

Оценка деятельности сотрудников – это инструмент для получения обратной связи от руководителя, оценить свои способности, определить приоритетные задачи на ближайший год, сформировать планы по развитию своих компетенций и профессиональных навыков. Ценность данной процедуры очень высока, и только ответственное и вдумчивое отношение к ней каждого из участников процедуры может позволить получить необходимый эффект.

Оценка нужна не только руководителю для оценки лояльности сотрудников и более эффективного управления ими, но и каждому работнику для понимания, где он находится сегодня и куда ему двигаться дальше, за что он получает зарплату и каковы перспективы его карьерного роста.

В целях повышения *мотивации* труда инструкторов и росте качества обучения курсантов, целесообразно ввести такую систему труда, которая бы повышала их заинтересованность в максимальном количестве курсантов, успешно сдавших экзамен.

Анализ штата сотрудников автошколы «Авто-Премииум» показал, что с учетом современных подходов к организации работы целесообразно вывести за штат функции главного бухгалтера и бухгалтера путем внедрения аутсорсинга.

Подытоживая изложенный материал в данном разделе, необходимо отметить, что только с успешной реализацией предложенных в данной работе мероприятий можно значительно повысить эффективность реализации методов управления персоналом в автошколе ООО «Авто-Премииум».

2.2. Нормативно-правовое обоснование стимулирования персонала в организации

Современное трудовое законодательство России с установлением минимального набора прав работников и уровня гарантий для них, позволяет участникам трудовых отношений дополнить указанный минимум. Такая возможность возникает благодаря сочетанию методов централизованного, договорного и локального нормативного регулирования.

Так, при введении штатной единицы специалиста по кадрам необходимо на предприятии утвердить должностную инструкцию, в которой должны быть обозначены его права и обязанности (Приложение 4).

В соответствии со ст. 9 Трудового кодекса РФ регулирование трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется с помощью заключения, изменения, дополнения работниками и работодателями *коллективных договоров*, соглашений и трудовых договоров.

Согласно ст. 8 ТК РФ, работодатели наделены правом издавать локальные нормативные акты с нормами трудового права в пределах своей компетенции и соответствии с трудовым законодательством.

Наиболее сложными, с позиции правового регулирования, являются вопросы формирования системы оплаты труда – как в организации в целом, так и в отношении конкретного работника.

В рамках данного исследования для создания эффективной системы оплаты труда персонала автошколы предложено введение его ежегодной оценки. Российское законодательство не обязывает предприятия проводить оценку своих работников. Ни в Трудовом кодексе РФ, ни в ином нормативном правовом акте общепотраслевого и обязательного характера не установлено, что любой работодатель должен периодически проверять профессиональную пригодность своих работников.

Исходя из сказанного, при разработке мероприятий по совершенствованию управления персоналом целесообразно руководством автошколы издать локальный нормативный акт, регламентирующий введение специальной оценочной системы. По результатам оценки деятельности сотрудников на предприятии будет формироваться система оплаты труда.

В указанном локальном нормативном документе четко прописываются следующие позиции:

- работники, подлежащие оценке;
- периодичность и сроки проведения оценки;
- информирование сотрудников о проведении оценивания;
- оформление итоговых документов оценки.

Другими словами, в Положении о проведении оценки должны быть отражены основные этапы в соответствии с комплексной оценкой эффективности сотрудников (Performance Appraisal), которая представлена на рисунке 8 [17, с. 26].



Рисунок 8 – Этапы ежегодной оценки деятельности

Комплексная оценка эффективности сотрудников (Performance Appraisal) должна включать в себя следующие этапы:

- оценка компетенций;

- оценка результативности;
- составление плана развития (корпоративного минимума);
- постановка новых целей;
- выделение кандидатов в кадровый резерв.

В связи с предложенным в рамках данного исследования введения системы бонусных доплат путем создания шкалы надбавок (удержаний) в зависимости от процента успешной сдачи экзаменов курсантами необходимо на предприятии внести изменения в Положение о премировании сотрудников ООО «Авто-Премииум».

Что касается выведения за штат сотрудников бухгалтерии, то данные мероприятия найдут отражение в штатном расписании и организационной структуры автошколы (рис. 9).



Рисунок 9 – Организационная структура с учетом рекомендаций

Таким образом, для реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом необходимо на ООО «Авто-Премииум» издать следующие нормативно-правовые документы:

1. Должностную инструкцию специалиста по кадровым вопросам;
2. Положение о ежегодной оценке персонала;
3. Положение о премировании персонала и штатное расписание (внести изменения в действующие документы).

2.3. Обоснование социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Целесообразность предложенных в рамках данного исследования мероприятий может быть обоснована их социально-экономической эффективностью.

Так, с введением новой должности в штатное расписание затраты предприятия увеличатся на годовую заработную плату специалиста по кадрам.

Начисление заработной платы данному специалисту планируется на уровне среднегодовой зарплаты по предприятию в размере 12 тыс. руб. ежемесячно. С учетом социальных взносов: $12 * 1,3 = 15,6$ тыс. руб.

Таким образом, затраты организации в год составят $15,6 \text{ тыс.} * 12 \text{ мес.} = 187,2$ тыс. руб.

Дополнительных затрат на оснащение данного нового рабочего места автошколы не понесет, так как располагает собственными неиспользуемыми ресурсами, которые могут быть задействованы при введении должности специалиста по кадрам.

Эффективность данного мероприятия будет рассчитываться следующим образом:

$$E = \frac{\text{Э}}{З}, \quad (4)$$

где:

Е – экономическая эффективность (доли),

Э – экономия или прибыль (руб.),

З – затраты на создание экономии (руб.).

Анализ подобной практики в аналогичных организациях показал, что введение должности специалиста по кадрам в процесс отбора персонала будет способствовать увеличению годовой выручки автошколы на 1 %.

Выручка объекта исследования в 2015 году составила 104938 тыс. руб. (табл.1).

$$\text{Эффект (Э)} = 104938 * 0,01 - 187,2 = 862,18 \text{ тыс. руб.}$$

$$E = 862,18 / 187,2 = 4,6.$$

Коэффициент экономической эффективности больше 1, следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Следующим мероприятием, предложенным в данной дипломной работе, является оптимизация количества вопросов в анкете, которую заполняют кандидаты при приеме на работу.

Анкетирование является удобным и эффективным методом при отборе кандидата, если оно в некоторой степени усовершенствовано. Как уже упоминалось выше, в автошколе данный метод занимает много времени, анкета состоит из 50 вопросов и только половина из них позволяет получить информацию о кандидате, как о работнике. Следовательно, возникает необходимость пересмотра перечня вопросов, из которых состоит анкета.

В рамках данного исследования предложена анкета, состоящая из 25 вопросов.

Итак, в настоящее время анкета включает 50 вопросов и на опрос одного претендента в среднем тратится один час.

На предприятии на отбор персонала отведен один день в неделю. В этот день на предприятие в среднем обращаются около пяти человек. Таким образом, на опрос 5 человек может потребоваться 5 часов.

Если сократить количество вопросов в анкете в два раза, то вполне можно ожидать сокращение времени на опрос каждого кандидата также в два раза. Поэтому на опрос 5 человек уже потребуется 2,5 часа (а не 5).

Заработная плата бухгалтера, занимающегося кадровыми вопросами за опрос претендентов повременная, 1 час стоит 100 руб.

Денежные затраты автошколы «Авто-Премиум» при первом и втором варианте приведены в табл. 13.

Таблица 13 – Соотношение затрат при двух вариантах анкет

Варианты анкеты	Количество вопросов в анкете (шт.)	Время на опрос человека (мин.)	Время на опрос человек (мин)	Время на опрос человек (часы)	Общие затраты на оплату труда (тыс. руб.)
1	50	60	300	5	0,50
2	25	30	150	2,5	0,25

В настоящее время годовая оплата труда бухгалтера за проведение анкетирования составляет 0,50 тыс. руб. * 53 недели = 26,50 тыс. руб.

В настоящее время затраты предприятия на организацию анкетирования (подготовка и размножение стандартных бланков анкет) составляют 2,50 тыс. руб./ год.

Таким образом, общие расходы на анкетирование составят:

$$26,50 + 2,5 = 29,0 \text{ тыс. руб.}$$

При сокращении времени анкетирования в два раза годовая заработная плата бухгалтера составит 0,25 тыс. руб. * 53 недели = 13,25тыс. рублей.

Таким образом, усовершенствование анкеты позволит сэкономить затраты предприятия, связанные с анкетированием, в два раза.

При расчете эффективности данного мероприятия необходимо принять во внимание неизменность годовых затрат на пересмотр анкет. Изменится только количество вопросов в анкете, но не стоимость краски для принтера или канцелярских принадлежностей.

Однако возникает необходимость пересмотра вопросов анкетирования. В данной работе предлагается возложение данной функции на бухгалтера (в дальнейшем – на специалиста по кадрам), и установить ему за это единовременную выплату в размере 4,00 тыс. рублей.

Общие затраты на проведение анкетирования по новым бланкам составит:

$$13,25 + 4 = 17,25 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, за пересмотр анкет затраты предприятия составят 17,25 тыс. руб.

В современных условиях в связи с появлением новых должностей предприятие не может быть «законсервированным». Оно должно уметь приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды. Это касается и проведения отбора персонала. Поэтому, доказывается целесообразность пересмотра анкеты один раз в год путем добавления новых вопросов и вычеркивания потерявших свою актуальность.

Эффект будет определяться разницей в оплате труда при первом и втором вариантах с учетом затрат.

$$\text{Эффект} = 29,00 - 17,25 = 11,75 \text{ тыс. руб.}$$

При этом необходимо учесть тот факт, что затраты на обеспечение экономии составят 1,5 тыс. руб. (4,0 – 2,5).

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание.

$$E = 11,75 / 1,5 = 7,8$$

Эффективность больше 1, поэтому внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Еще одно предлагаемое мероприятие в данной дипломной работе – введение системы бонусных доплат, что будет способствовать стимулированию инструкторов.

Разработана шкала надбавок (удержаний), процент которых зависит от доли курсантов, успешно сдавших экзамены (табл. 14).

Таблица 14 – Шкала надбавок за высокие достижения в работе инструкторов

Средний процент курсантов, успешно сдавших экзамены	Коэффициент надбавки (удержания)
0 - 40	0,9
41 – 60	1,0
61 – 90	1,1
91 – 100	1,2

При низком проценте успешной сдачи экзаменов рекомендуется

удержание из заработной платы инструкторов для того, чтобы сотрудники ответственно подходили к работе. Также повышение процента успешной сдачи экзаменов будет способствовать расширению сферы деятельности автошколы, повышению имиджа и, в конечном итоге, увеличению прибыли.

Учитывая результаты анализа сдачи экзаменов на протяжении 2015 года с учетом бонусных доплат расчет заработной платы представлены в табл. 15.

Таблица 15 - Сравнительный анализ системы оплаты труда инструкторов руб.

Средний процент курсантов, успешно сдавших экзамены	Количество инструкторов	Кэф-т надбавки или удержания	Первоначальный оклад	Первоначальная зарплата	Оклад с учетом кэф-та надбавки или удержания	Зарплата с учетом коэффициента надбавки или удержания
0 - 40	2	0,9	12000	24000	10800	21600
41 – 60	5	1,0	12000	60000	12000	60000
61 – 90	11	1,1	12000	132000	13200	145200
91 – 100	7	1,2	12000	84000	14400	100800
	25			300000		327600

Таким образом, увеличение расходов, связанных с выплатой зарплаты составит 27,6 тыс. руб. (300,0 – 327,6). С учетом отчислений страховых взносов данный показатель составит

$$27,6 * 1,3 = 35,88 \text{ тыс. руб.}$$

Как и в предыдущих мероприятиях, увеличение годовой выручки автошколы принимается на уровне 1 %.

Выручка объекта исследования в 2015 году составила 104938 тыс. руб. (табл.1).

$$\text{Эффект (Э)} = 104938 * 0,01 - 327,6 = 721,78 \text{ тыс. руб.}$$

$$E = 721,78 / 327,6 = 2,2.$$

Эффективность функционирования любого субъекта хозяйствования

может быть повышена путем оптимизации затрат. Анализируемая автошкола не является исключением.

Так, в результате сопоставления затрат на содержание бухгалтерии и затрат, связанных с внедрением аутсорсинга, сформирована табл. 16.

С экономической точки зрения такой вариант достаточно эффективен, однако увольнение работников всегда сказывается на психологическом климате в коллективе, что в результате сказывается на эффективности труда остальных сотрудников и снижает социальную эффективность рекомендаций.

Таблица 16 - Сравнительный анализ затрат на содержание бухгалтерии и внедрение аутсорсинга

Основные затраты на содержание бухгалтерии (месяц)	Сумма, руб./мес.	Затраты на вывод за штат функции главного бухгалтера	Сумма, руб./мес.
1	2	3	4
Зарплата, руб.	30000	Оплата услуг аудиторской фирмы	15000
Отчисления социальных взносов, руб.	9000		
Информационная поддержка система «Гарант»	3800		
Материальные расходы на обслуживание: бумага и канцелярские принадлежности	1200		
Стоимость пакета лицензионных бухгалтерских программ	2340		
Итого	46340	Итого, среднее	15000

Годовой экономический эффект от применения данного управленческого решения составит: $(46340 - 15000) = 31340 \cdot 12 = 376080$ руб.

Содержание на бухгалтерию в год $46,34 \cdot 12 = 556,08$ тыс. руб.

Содержание на аутсорсинг в год $15,00 \cdot 12 = 180,0$ тыс. руб.

Итого годовой экономический эффект = 376,08 тыс. руб.

Как и в предыдущих случаях принимаем во внимание минимальный прирост выручки от реализации – 1%.

Эффект (Э) = $104938 \cdot 0,01 - 180,00 = 869,38$ тыс. руб.

$$E = 869,38 / 180,0 = 4,8$$

Сопоставляя расходы предприятия, которые были до и после внедрения мероприятий в рамках данного исследования сформирована таблица (табл. 17). При этом необходимо учесть тот факт, что некоторые расходы при реализации данных мероприятий являются единовременными.

Исходя из приведенных данных видно, что, несмотря на увеличение расходов по некоторым мероприятиям, экономия предприятия составит – 173,03 тыс. руб. расходов в год.

Таблица 17 – Результаты сопоставления расходов в результате реализации мероприятий, предложенных в работе

тыс. руб.

Мероприятия	До	После	Результат (гр.3 – гр.2)
1	2	3	4
Пересмотр анкетирования	29,0	17,25	-11,75
Введение должности специалиста по кадрам		187,2	+187,2
Введение бонусной оплаты труда по результатам сдачи экзамена	300,0	327,6	+27,6
Выведение за штат бухгалтерии и введение аутсорсинга	556,08	180,0	-376,8
Итого	885,08	712,05	-173,03

Подытоживая результаты проведенных в данной главе расчетов можно сделать общий вывод о целесообразности и эффективности проведения мероприятий (табл. 18).

Таблица 18 – Эффективность мероприятий, предложенных в работе

Мероприятия	Эффект, тыс. руб.	Расходы, тыс. руб.	Коэф-т эффект-ти
Пересмотр анкетирования	11,75	1,5	7,8
Введение должности специалиста по кадрам	862,18	187,2	4,6
Введение бонусной оплаты труда по результатам сдачи экзамена	721,78	327,6	2,2
Выведение за штат бухгалтерии и введение аутсорсинга	869,38	180,0	4,8
Итого	2465,09	696,3	3,5

Таким образом, совокупная экономическая эффективность составит 3,5. Коэффициент экономической эффективности больше 1%, поэтому данные нововведения можно считать целесообразными.

Обращаясь к социальной эффективности предложенных материалов, необходимо отметить, что предложенные мероприятия в рамках данного исследования будут способствовать:

- созданию условий для развития индивидуальных способностей персонала;
- повышению степени свободы и самостоятельности работников;
- обеспечению использования персонала в соответствии с индивидуальными способностями, интересами и возможностями;
- обеспечению приема сотрудников, способных адаптироваться к деятельности автошколы.

Результаты сопоставления основных экономических показателей (выручки от реализации услуг и их себестоимости) до и после реализации мероприятий представлены на рис. 10.

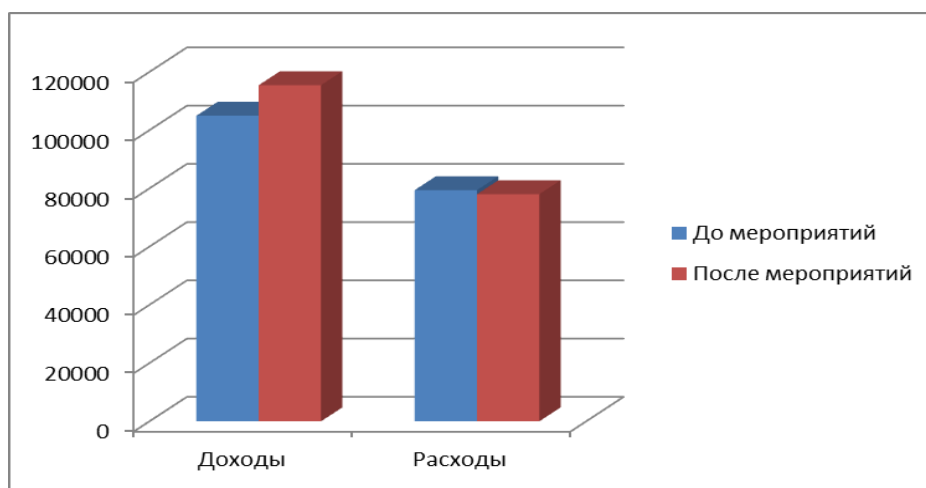


Рисунок 10 – Результат внедрения мероприятий по усовершенствованию организации труда в автошколе

Таким образом, совокупная выгода от реализации предложенных мероприятий в рамках данного исследования составит 712,05 тыс. руб. за год;

общее уменьшение затрат составит 173,03 тыс. руб.

Совокупная экономическая эффективность составит 3,5. Коэффициент экономической эффективности больше 1%, поэтому данные нововведения можно считать целесообразными.

Вывод ко второй главе

Совершенствование методов управления персоналом в ООО «Авто-Премииум» должно быть направлено на создание благоприятного климата на предприятии, что будет способствовать повышению эффективности функционирования самого предприятия и, соответственно, максимизации прибыли. Среди разнообразных направлений работы, способствующих улучшению организации труда на предприятиях, в рамках данного исследования выбраны те, по которым выявлены определенные недостатки в первой главе предложенной работы.

Так, в качестве мероприятий по совершенствованию процесса подбора персонала предложено:

- введение в штат специалиста по управлению кадрами – дополнительные затраты по данному мероприятию составят 187,2 тыс. руб.;
- уменьшение вдвое анкеты, которую заполняют кандидаты на ту или иную вакансию, что будет способствовать получению дополнительной выгоды в сумме 11,75 тыс. руб.

Для развития и стимулирования персонала в автошколе в рамках исследования предложено:

- введение бонусной оплаты инструкторов, их зарплата будет зависеть от процента успешно сдавших экзамены курсантов по предложенной шкале надбавок. Дополнительные расходы составят 35,88 тыс. руб.;
- выведение за штат бухгалтерии с одновременным введением

аутсорсинга. Экономия по данному мероприятию составит 376,08 тыс. руб.

Подытоживая изложенный материал, совокупная выгода от реализации предложенных мероприятий в рамках данного исследования составит 712,05 тыс. руб. за год; общее уменьшение затрат составит 173,03 тыс. руб.

Совокупная экономическая эффективность –3,5. Т.к. данный показатель больше 1%, то эти мероприятия можно считать эффективными.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты проведенного исследования позволили сформулировать основные выводы.

Анализ организации труда и методов управления персоналом показал тот факт, ООО «Авто-Премиум» функционирует в рамках Трудового Кодекса РФ. В соответствии с действующим законодательством осуществляется прием и увольнение сотрудников.

Проанализированная организационная структура автошколы «Авто-Премиум» свидетельствует о том, во главе предприятия находится руководитель, за кадровые вопросы и делопроизводство отвечает бухгалтер, находящийся в подчинении у главного бухгалтера.

Анализ основных экономических показателей за период 2013 – 2015 гг. показал значительное расширение деятельности автошколы в 2015 году, что нашло свое отражение в доходах. Однако при сопоставлении данного показателя с расходами и полученной прибылью, выявлена неадекватность. Так, при увеличении доходов в 4,4 раза, прибыль возросла только на 30%. Это связано с дополнительным приобретением подвижного состава для проведения уроков по вождению. Отсюда возросли и расходы, связанные с его обслуживанием (к примеру, затраты на ГСМ).

Относительно организации труда персонала автошколы необходимо отметить, что в целом руководством предприятия уделяется достаточно внимания этому вопросу. Так, благодаря расширению сферы деятельности автошколы в 2015 году прослеживается увеличение штатной численности сотрудников на 25 человек или 104%. Однако при сопоставлении с динамикой выручки от реализации услуг (в 4,4 раза) такое увеличение количества работников можно считать недостаточным. Указанная неадекватность данных привела к существенному снижению удельных затрат на персонал с 3,1% в 2013 г. до 1,0% в 2015 г.

Среди недостатков управления персоналом в автошколе в рамках данного исследования выявлено отсутствие в штате специалиста по кадрам. Этот факт негативно сказался на кадровой политике предприятия. Вернее, на ее отсутствии.

Так, отсутствует планирование в части приема сотрудников, формирования штатного расписания, а также формирования выплаты зарплаты, начисления премий и различных надбавок. Вакансии объявляются только при освобождении должностей.

Прием на работу осуществляется посредством проверки документов кандидата, проведения анкетирования с использованием материалов, разработанных бухгалтерией, и устного собеседования с руководителем автошколы.

Поэтому в рамках данного исследования целесообразно рассмотреть в качестве путей совершенствования методов управления персонала автошколы «Авто-Премиум» разработку на предприятии при приеме на работу анкетирования с оптимальным количеством вопросов, чтобы свести время на проверку кандидата до минимума.

Вторым направлением улучшения организации труда должно стать введение ежегодного оценивания работы сотрудников, результаты которого на следующий год будут оказывать влияние на величину премий и надбавок.

Совершенствование методов управления персоналом в ООО «Авто-Премиум» должно быть направлено на создание благоприятного климата на предприятии, что будет способствовать повышению эффективности функционирования самого предприятия и, соответственно, максимизации прибыли.

В качестве мероприятий по совершенствованию процесса подбора персонала предложено:

- введение в штат специалиста по управлению кадрами – дополнительные затраты по данному мероприятию составят 187,2 тыс. руб.;
- уменьшение вопросов в анкете, которую заполняют кандидаты на ту

или иную вакансию, в два раза, что будет способствовать значительной экономии времени, а также получению дополнительной выгоды в сумме 11,75 тыс. руб.

Для развития и стимулирования персонала в автошколе в рамках исследования предложено:

- введение бонусной оплаты инструкторов, зарплата которых будет зависеть от процента успешно сдавших экзамены курсантов, согласно предложенной шкале надбавок (удержаний). Дополнительные расходы составят 35,88 тыс. руб.;

- выведение за штат бухгалтерии с одновременным введением аутсорсинга. Экономия по данному мероприятию составит 376,08 тыс. руб.

Подытоживая изложенный материал, совокупная выгода от реализации предложенных мероприятий в рамках данного исследования составит 712,05 тыс. руб. за год; общее уменьшение затрат составит 173,03 тыс. руб.

Совокупная экономическая эффективность –3,5. Так как данный показатель больше 1, то можно с уверенностью говорить о целесообразности предложенных мероприятий.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Налоговый кодекс Российской Федерации [Текст]. – М.: ТК Велби, Проспект, 2014. – 868 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 30.12.2015). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/.
3. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» № 402-ФЗ от 6 декабря 2011 г. // Российская газета. – 2011. – № 228.
4. Приказ Минфина РФ от 29.07.1998 N 34н (ред. от 24.12.2010) "Об утверждении Положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 27.08.1998 N 1598). – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_20081/.
5. Приказ Минфина РФ от 06.07.1999 N 43н (ред. от 08.11.2010) «Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету «Бухгалтерская отчетность организации». – Режим доступа : http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_18609/.
6. Приказ Министерства финансов Российской Федерации № 66н от 2 июля 2010 года «О формах бухгалтерской отчетности организаций» // Финансовая газета. – 2010. – № 37.
7. Абрютин, М. С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний [Текст]/ М. С. Абрютин // Финансовый менеджмент. – 2011. – № 6. – С. 28-34.
8. Аврашков, Л. Я. Экономика предприятия: учебник для вузов [Текст]/ Л. Я. Аврашков, В. В. Адамчук, О. В. Антонова [и др.]. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 742 с.

9. Аллин, О.Н., Сальникова, Н.И. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала: учебное пособие [Текст]/ О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. – М.: Генезис, 2014. – 248с.
10. Андриевская, Л. С. Влияние корпоративной ответственности на деловую репутацию компании [Текст]/ Л.С. Андриевская// Молодежный научный форум: Общественные и экономические науки: электр. сб. ст. по материалам XXVIII студ. междунар. заочной науч.-практ. конф. – М.: «МЦНО». – 2015. – № 9 (28). – Режим доступа к журн.: [http://www.nauchforum.ru/archive/MNF_social/9\(28\).pdf](http://www.nauchforum.ru/archive/MNF_social/9(28).pdf).
11. Большой энциклопедический словарь онлайн. – Режим доступа: <http://www.onlinedics.ru/slovar/bes.html>.
12. Балабанов, И. Т. Основы финансового менеджмента: учебник [Текст]/ И. Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 448 с.
13. Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 440 с.
14. Баранская, С.С. Методика измерения лояльности [Текст]/ С.С. Баранская // Психологические исследования: электрон. науч. журн. 2011. № 1 (15). – Режим доступа: <http://psystudy.ru>.
15. Бариленко, В. И. Финансовый менеджмент: учеб. пособие [Текст]/ В. И. Бариленко. – 4-е изд., перераб. – М.: КноРус, 2014. – 233 с.
16. Богданова, Е.Л. Маркетинговая концепция организации персонал-менеджмента и конкурентоспособной рабочей силы [Текст]/ Е.Л. Богданович. – М.: Прогресс, 2011. – 315 с.
17. Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – 204 с.
18. Брокгауз, Ф.А., Ефрон, И.А. Энциклопедический словарь [Текст]/ Ф.А. Брокгауз, И.А. Ефрон. – Режим доступа: <http://www.vehi.net/brokgauz/>.
19. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. - 5е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. – 670 с.

20. Волков, О. Экономика предприятия: учебник для вузов [Текст] / О. Волков. - М.: ИНФРА – М., 2014. – 324 с.
21. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: Учебник для вузов [Текст] / Б.М. Генкин. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 215 с.
22. Даль, В. Толковый словарь онлайн [Текст] / В. Даль. – Режим доступа: <http://slovardalja.net/>.
23. Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие [Текст] / А.В. Дейнека, Б.М. Жуков. – М. : Акад. естествознания, 2011. – 484 с.
24. Дикунова, А. Е. Разработка рекомендаций по созданию эффективной системы мотивации персонала организации [Текст] / А.Е. Дикунова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – С. 156–160.
25. Ефимов, А.И., Вихорев, С.В. Практические советы менеджеру или руководителю службы безопасности [Текст] / А.И. Ефимов, С.В. Вихорев // (Информация с официального сайта Федеральной службы по техническому и экспортному контролю России). – Режим доступа : <http://fstec.ru/>.
26. Как управлять лояльностью [Текст]. – Режим доступа: <http://delovoymir.biz/2014/03/24/kak-upravlyat-loyalnostyu-personala.html/>.
27. Кибанов, А.Я., Федорова Н.В. Управление персоналом [Текст] / А.Я. Кибанов, Н.В. Федорова. - М.: Финстатинформ, 2011. – 102 с.
28. Кибанов, А.Я., Захаров Д.К. Организация управления персоналом на предприятии. [Текст] / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. – М.: ГАУ, 2012. – 124с.
29. Лояльность персонала [Текст]. – Режим доступа: <http://www.litres.ru/oksana-ovchinnikova/loyalnost-personala/>.
30. Лисицына, Е. В. Управление финансовой структурой капитала компании [Текст] / Е. В. Лисицына // Финансовый менеджмент. – 2013. – №4. – С. 134-141.

31. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие [Текст] / Е.В. Маслов ; под. ред. П.В. Шеметова. - М. : ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
32. Мякинченко, О.В. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании [Текст]/ О.В. Мякинченко // Управление персоналом. – 2013. – № 10. [Электронный ресурс]. - Режим доступа. - <http://www.top-personal.ru/issue.html?1602>.
33. Ожегов, С.И. и Шведова, Н.Ю. Толковый словарь русского языка [Текст] / С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведова. – Режим доступа: <http://ozhegov.info/slovar/>.
34. Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 560 с.
35. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов. - М.: Финансы и статистика, 2014. – 136 с.
36. Оксинайд, К.Э. Лояльность и преданность персонала [Текст]/ К.Э. Оксинайд // Элитариум. – 2012. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2012/11/07/lojalnost_predannost_personala.html.
37. Опокин, В.В. Имидж компании – к определению понятий [Текст]/ В.В. Опокин // Гуманитарные и социальные науки. – 2012. – № 5. – С. 373.
38. Отчетность ООО «Авто-Премиум».
39. Папкова, О. В. Деловые коммуникации: Учебник [Текст]. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2014. – 160 с.
40. Положение об организационной структуре в ООО «Авто-Премиум»: утвержденное приказом директора ООО «Авто-Премиум» от 12.01.2015 №1.
41. Положение о коллективном договоре в ООО «Авто-Премиум»: утв. приказом директора ООО «Авто-Премиум» от 01.03.2015 №2.
42. Положение о штатном расписании в ООО «Авто-Премиум»: утв. приказом директора ООО «Авто-Премиум» от 05.12.2014 №3.

43. Ранде, Ю.П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга [Текст]/ Ю.П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 3. – С. 61-69.
44. Рудавина, Е.Р. Большая книга директора по персоналу [Текст]/ Е.Р. Рудавина, В. Екомасов. – СПб. : Питер, 2013. – 363 с.
45. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]/ А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2015. – 314 с.
46. Слепцова, А.С. Психодиагностика персонала: учебник [Текст]/ А.С. Слепцова. – М.: Феникс, 2012. – 320 с.
47. Смолкин, А.М. Менеджмент: основы организации [Текст]/ А.М. Смолкин. - М.: ИНФРА-М, 2015. 314 с.
48. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» [Текст]. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
49. Туманова, О.М. Преданность работодателю как лучшая мотивация: аргументы за и против [Текст]/ О.М. Туманова // Мотивация и оплата труда. - 2013. - № 1. - Режим доступа. - URL:<http://grebennikon.ru/journal-24.html>.
50. Троць, Л. К вопросу об оценке труда персонала предприятия [Текст]/ Л. Троць //Человек и труд, 2012. – № 5. – С.48-49.
51. Трусова, Е.Э. Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала [Текст]/ Е.Э. Трусова //Управление персоналом, 2014. – № 3. – С.20-22.
52. Управление персоналом организации: учебник [Текст] /под ред. А.Я. Кибанова. – М.:ИНФРА-М, 2012. – 354 с.
53. Харский, К.В. Благонадежность и лояльность персонала [Текст]/ К.В. Харский. – СПб.: Питер, 2013. – 321 с.
54. Химич, Ю.С. Формирование лояльности персонала компании [Текст]/ Ю.С. Химич // Российское предпринимательство. – 2012. – № 1 (199). – с. 114-118.

55. Шевченко, А. А., Новгородов, А. С. Корпоративные мероприятия как один из элементов корпоративной культуры, повышающий лояльность сотрудников [Текст]/ А.А. Шевченко, А.С. Новгородов // Молодой ученый. – 2015. – №13. – С. 471-477.

56. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство/ Под ред. В.А. Спивака. [Текст] / Э. Шейн. - СПб.: Питер, 2013. - 336 с.

ГЛОССАРИЙ

Понятие	Определение понятия	Источник
1	2	3
1. Аттестация	- процедура систематической формализованной оценки соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности с применением методов оценки персонала.	Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. – С.67.
2. Вертикальные и горизонтальные связи	- основные отношения и связи между элементами структуры управления: персоналом и руководителями служб	Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 44
3. Внутреннее обучение	- обучение, которое проводится внутри предприятия и его силами	Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 45
4. Деловая карьера	- последовательное передвижение сотрудника в одной должности на другую, что предусматривает его развитие в плане профессиональных и управленческих качеств	Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 47
5. Деловая оценка	- это инструмент, который позволяет определить индивидуальные особенности сотрудников, их слабые и сильные стороны, потребности и возможности	Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. – С.76.
6. Должностная инструкция	- организационно-распорядительный документ, где закреплены трудовые функции сотрудника, круг его должностных обязанностей, ответственность, квалификационные требования, которые предъявляются к занимаемой должности.	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 35
7. Знания, умения, навыки	- знание: усвоенный теоретический материал; умение: знания с опробованным способом выполнения; навык: действие, сформированное в результате обучения, что может привести к ожидаемому результату.	Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. – С.77.

Продолжение Глоссария

1	2	3
8. Кадровые технологии	- совокупность методов, реализация которых направлена на оптимизацию принятия кадровых решений	Мякинченко, О.В. Оценка эффективности методов управления лояльностью сотрудников компании [Текст]/ О.В. Мякинченко // Управление персоналом. – 2013. – № 10.
9. Кадры предприятия	- постоянный (основной) состав сотрудников организации	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 37
10. Квалификация	- вид и степень профессиональной подготовки сотрудника, наличие знаний у него, умений и навыков, который необходимы для выполнения конкретной работы	Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. – С.101.
11. Классификация персонала на предприятии	- деление сотрудников на группы в соответствии с различными признаками с целью оптимизации процессов управления персоналом	Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст]/ Ю.Г. Одегов. - М.: Финансы и статистика, 2014. – С. 167
12. Коллективный договор	- правовой акт, которым регулируются социально-трудовые отношения на предприятии Стороны коллективного договора – работники и работодатель	Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С. 167
13. Метод управления персоналом	- это способ воздействия на сотрудников и коллектив в целом для осуществления координации их деятельности при функционировании предприятия.	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 45
14. Мотивация	- комплекс мотивов, которые определяют состояние личности, ее расположенность (нерасположенность) к определенным действиям, оценкам или поступкам; создание стимулов, ориентирующих сотрудника на выбор конкретного вида деятельности, необходимого для достижения цели предприятием	Бакирова, Г.Х. Психология развития и мотивации персонала: учебное пособие [Текст]. – М.: Юнити-Дана, 2013. – С. 44
15. Оценочные показатели	- количественные параметры, на основе которых определяется качество и количество труда, который произведен отдельным сотрудником или всем коллективом в целом	Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С. 167

1	2	3
16. Перемещение персонала	- изменение места дислокации сотрудника в организационной структуре предприятия	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 37
17. Привлечение персонала	- мероприятия по приему персонала для удовлетворения перспективных потребностей предприятия в кадрах за счет внешних и внутренних источников	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 37
18. Система управления персоналом	- система, в рамках которой происходит выполнение функции управления персоналом	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 35
19. Специалист по работе с кадрами	- сотрудник на предприятии, отвечающий за выполнение функции управления персоналом	Бойдаченко, П.Г. Служба управления персоналом [Текст] / П.Г. Бойдаченко. – М.: Экономика, 2012. – С. 35
20. Стратегия управления персоналом	- набор основных принципов, целей и правил работы с персоналом, который конкретизируется с учетом типов организационных стратегий, организационного потенциала и кадровой политики	Одегов, Ю.Г., Никонова, Т.В. Аудит и контроллинг персонала [Текст]/ Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – М.: Альфа-Пресс, 2013. – С. 167

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Матрица внешней среды автошколы «Авто-Премиум»

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
1. Рынок					
1.1. Хорошо ли организация знает свой рынок?	совсем не знает	не знает	имеет отдаленное представление	хорошо знает	владеет полной и системной информацией о состоянии рынка
1.2. Каковы перспективы развития отрасли?	падение объемов более чем на 5%	падение на 1-2%	без изменений	рост на 1-5%	рост свыше 5%
1.3. Как изменилась доля организации на рынке?	уменьшилась более чем на 10%	уменьшилось до 10%	без изменений	рост до 10%	рост свыше 10%
2. Конкуренты					
2.1. Сколько конкурентов на рынке?	свыше 20 конкурентов	от 11 до 20 конкурентов	от 5 до 10 конкурентов	от 1 до 5 конкурентов	нет конкурентов
2.2. Каковы затраты на НИОКР в сравнении с конкурентами в процентном соотношении?	менее 25%	25%	50%	75%	100%
2.3. Имеет ли организация конкурентные преимущества?	нет	незначительные	аналогичные конкурентами	существенные	определяющие лидирующие позиции
3. Потребители					
3.1. Когда в последний раз производилось изучение потребительских предпочтений и удовлетворенностью производимым продуктом?	никогда	более 3 лет назад	1 год назад	в этом году	в прошлом месяце
3.2. Отслеживает ли организация социально-экономические изменения в сегментах рынка?	нет	периодически	бессистемно	имеет представление	одно из приоритетных направлений информационного обеспечения принятия решений
4. Сбыт					
4.1. Каковы возможности организации в прогнозировании объемов продаж?	не определяется	определяется с учетом результатов продаж организации прошедшего периода	определяется с сравнением с продажами конкурентов	определяется с учетом тенденций рынка	определяется с применением экономико-математических моделей к накопленной информации
4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений
4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
4.4. Знает ли организация, как потребители получают информацию о продукте?	нет	только для отдельных групп потребителей	имеет представление	часть информации подготовлена самой организацией	организация контролирует информационные каналы
5. Общие тенденции					
5.1. Каковы политико-правовые изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий

Продолжение приложения 1

Вопросы анализа	Балльная оценка взаимодействия организации с внешней средой				
	1	2	3	4	5
5.2. Каковы экономические изменения в обществе?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
5.3. Каковы законодательные изменения?	непрогнозируемые, существенные	значительные	умеренные	незначительные	без изменений и негативных последствий
Сумма баллов:					

75 - 50 баллов - проектируемое и эффективное взаимодействие организации с внешней средой;
 49 - 30 баллов - взаимодействие с внешней средой встраивается только при возникновении стратегических проблем организации;
 менее 29 баллов - взаимодействие с внешней средой спонтанное, не позволяет создать основу для информационного обеспечения принятия управленческих решений.

Место
для фотографии

Претендент на должность _____
 В отдел _____
 Дата первого собеседования _____
 Результаты профессионального тестирования _____
 Результаты собеседования _____
 Другие отметки _____
 Дата принятия на работу (отказа) _____

АНКЕТА

Фамилия _____ Имя _____ Отчество _____
 Дата рождения _____ Возраст _____ Гражданство _____
 Место рождения (село, город, край, область, республика): _____
 Адрес (место жительства): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Адрес (прописка): индекс _____ город (обл.) _____
 улица _____ дом _____ корп. _____ кв. _____
 Условия проживания (комната(ы) в коммунальной квартире, в квартире с родителями, отдельная квартира
 1-, 2-, 3-комнатная, пр.) _____
 Домашний телефон _____ Контактный телефон _____ Рабочий телефон _____
 Паспортные данные _____

Семейное положение _____
 Близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети): _____

Степень родства	Ф.И.О	Дата рождения	Место работы, должность	Телефон	Адрес (место жительства)

Имеются ли близкие родственники, постоянно проживающие за границей (если да, то указать где):

Отношение к воинской обязанности и воинское звание: _____

Образование, когда и какие учебные заведения окончили:

Дата поступления	Дата окончания	Название учебного заведения	Факультет	Специальность	Квалификация

Дополнительное
образование:

Водительские права категории

С какими программными продуктами приходилось работать:

Операционные системы		Офисные программы	Специализированные программы	Языки программирования	
MS-DOS		Word	1С	Basic	
Windows 3.1, 3.11		Excel	Инфо-Бухгалтер	Pascal / Delphi	
Windows 95/98/Me		Access	БЕСТ	C / C++	
Windows NT/2000		Corel Draw		Assembler	
Другие		Другие	Другие	Другие	

Дополнительно:

Знание иностранных языков, степень владения (свободно, разговорный, со словарем):

Английский	Немецкий	Французский	Испанский	Другие

По каким мотивам (причинам) Вы оставили (или решили оставить) последнее место работы:

Почему Вы обратились именно в нашу фирму:

Чем Вас привлекает предложенная вакансия:

Укажите должность, Ф.И.О. и контактный телефон лица, которое могло бы дать Вам рекомендацию (с последнего места работы):

Какие еще вакансии, помимо предложенной, Вас могли бы заинтересовать:

1.

2.

3.

Ваш средний месячный доход на последнем месте работы:

Перечислите организации, в которых Вы работали, и занимаемые должности за последние 10 лет:

Дата		Наименование организации	Должность	Адрес организации, предприятия	Причина увольнения (фактическая)
начало	окончание				

На какую оплату труда (в усл. ед.) Вы рассчитываете:

1. На испытательный срок (3 мес.)

2. На постоянной работе с перспективой:

1 год	2 год	3 год	4 год	5 год

Что полезного и нужного Вы могли бы предложить компании?

Преимущества Вашей кандидатуры:

Ваши увлечения вне работы (хобби)

Что бы Вы хотели добавить о себе

Против проверки сообщенных мною сведений не возражаю.

Дата заполнения
анкеты

Подпис
ь

Анкета кандидата

на вакантную должность

Фамилия, имя, отчество: _____					
Дата рождения: _____		Пол: ____ Жен ____ Муж		Статус кандидата:	
Семейное положение: состою в браке не состою в браке		Дети: Количество / Возраст ____ / ____		Работаю Не работаю Студент	
				Гражданство: _____	
Ближайшая станция метро: _____		Телефон: _____		E-mail: _____	
Адрес фактического проживания (город, улица, дом, кв): _____			Адрес по прописке: (индекс, город, район, улица, дом, кв): _____		
Образование (основное и дополнительное):					
Дата поступления	Дата окончания	Учебное заведение		Специальность / квалификация	
Опыт работы (начиная с последнего места работы и раньше):					
Дата приема	Дата увольнения	Компания	Должность	Основные обязанности	
Знание языков:		Компьютерные навыки:		Водительское удостоверение:	
Язык	Уровень владения	Программы (пакет)	Уровень владения	Категория	Стаж
Прочие данные:					
Желаемая должность (одно или несколько наименований)		Желаемый уровень дохода (после уплаты налогов)		Откуда вы узнали о вакансии (газета, сайт, знакомые и т.д.)	

Я, (ФИО) _____, подтверждаю, что указанные мною данные являются в полном объеме достоверными и могут быть использованы и проверены по желанию потенциального работодателя.

« » _____ 201_ г. / _____ / _____

Дата заполнения

Подпись

Расшифровка подписи

Утверждаю

(Фамилия, инициалы)

(наименование предприятия
" " _____ 20__ г.

М.П.

**Должностная инструкция
менеджера по персоналу
ООО «Авто-Премиум»**

" " _____ 20__ г. N _____

Настоящая должностная инструкция разработана и утверждена на основании трудового договора с _____
(наименование должности лица, на которого
_____ и в соответствии с
составлена настоящая должностная инструкция)
положениями Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативных актов, регулирующих трудовые правоотношения в Российской Федерации.

I. Общие положения

1.1. Менеджер по персоналу относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению _____.

1.2. На должность менеджера по персоналу назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование (по специальности менеджмент) или высшее профессиональное образование и дополнительную подготовку в области менеджмента и стаж работы по специальности не менее _____ лет.

1.3. Менеджер по персоналу подчиняется _____
(директору предприятия,

иному должностному лицу)

1.4. Во время отсутствия менеджера по персоналу (командировка, отпуск, болезнь и пр.) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

1.5. В своей деятельности менеджер по персоналу руководствуется:
- законодательными и нормативными документами, регламентирующими производственно-хозяйственную и финансово-экономическую деятельность предприятия;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;

- приказами и распоряжениями директора предприятия и непосредственного руководителя;

- настоящей должностной инструкцией.

1.6. Менеджер по персоналу должен знать:

- законодательные и нормативные правовые акты федеральных, региональных и местных органов государственной власти и управления, регламентирующие деятельность предприятия по управлению персоналом;

- законодательство о труде;

- основы рыночной экономики, предпринимательства и ведения бизнеса;

- конъюнктуру рынка рабочей силы и образовательных услуг;

- порядок ценообразования и налогообложения;

- основы маркетинга;

- современные концепции управления персоналом;

- основы трудовой мотивации и системы оценки персонала;

- формы и методы обучения и повышения квалификации кадров;

- порядок разработки трудовых договоров (контрактов);

- методы и организацию менеджмента;

- основы технологии производства и перспективы развития предприятия, структуру управления и их кадровый состав;

- основы общей и социальной психологии, социологии и психологии труда;

- основы производственной педагогики;

- передовой отечественный и зарубежный опыт в области управления персоналом;

- этику делового общения;

- основы организации делопроизводства;

- методы обработки информации с применением современных технических средств, коммуникаций и связи, вычислительной техники;

- правила и нормы охраны труда.

II. Функции

На менеджера по персоналу возлагаются следующие функции:

2.1. Организация на предприятии работы с персоналом.

2.2. Комплектование предприятия работниками необходимых профессий.

2.3. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

2.4. Контроль за соблюдением норм трудового законодательства Российской Федерации в работе с персоналом.

2.5. Методическая помощь руководителям подразделений предприятия по всем вопросам, связанным с персоналом.

2.6. Организация здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей.

III. Должностные обязанности

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по персоналу обязан:

3.1. Организовывать работу с персоналом в соответствии с общими целями развития предприятия и конкретными направлениями кадровой политики для достижения эффективного использования и профессионального совершенствования работников.

3.2. Обеспечивать укомплектование предприятия работниками необходимых профессий, специальностей и квалификации.

3.3. Определять потребность в персонале, изучать рынок труда с целью определения возможных источников обеспечения необходимыми кадрами.

3.4. Осуществлять подбор кадров, проводить собеседования с нанимающимися на работу, в том числе с выпускниками учебных заведений, с целью комплектования и штата работников.

3.5. Организовывать обучение персонала, координировать работу по повышению и квалификации сотрудников и развитию их деловой карьеры.

3.6. Доводить информацию по кадровым вопросам и важнейшим кадровым решениям до всех работников.

3.7. Организовывать проведение оценки результатов трудовой деятельности работников, аттестаций, конкурсов на замещение вакантных должностей.

3.8. Совместно с руководителями структурных подразделений участвовать в принятии решений по вопросам найма, перевода, продвижения по службе, понижения в должности, наложения административных взысканий, а также увольнения работников.

3.9. Разрабатывать систему оценки деловых и личностных качеств работников.

3.10. Консультировать руководителей разных уровней по вопросам организации управления персоналом.

3.11. Принимать участие в планировании социального развития коллектива, разрешении трудовых споров и конфликтов.

3.12. Составлять и оформлять трудовые договоры и контракты, вести личные дела работников и другую кадровую документацию.

3.13. Осуществлять руководство подчиненными сотрудниками.

IV. Права

Менеджер по персоналу имеет право:

4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия по вопросам его деятельности.

4.2. Вносить на рассмотрение руководства предприятия предложения по улучшению деятельности предприятия по вопросам, связанным с управлением персоналом.

4.3. Сообщать непосредственному руководителю о выявленных в процессе исполнения своих должностных обязанностей недостатках и вносить предложения по их устранению.

4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех служб, получать информацию и документы, необходимые для выполнения своих должностных обязанностей.

4.6. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. Ответственность

Менеджер по персоналу несет ответственность:

5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных

обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных трудовым законодательством Российской Федерации.

5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения - в пределах, определенных административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

5.3. За причинение материального ущерба - в пределах, определенных трудовым, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

Должностная инструкция разработана в соответствии с _____
(наименование,

номер и дата документа)

Руководитель ООО «Авто-Премиум»

(инициалы, фамилия)

(подпись)

" " _____ 20__ г.

С инструкцией ознакомлен:

(инициалы, фамилия)

(подпись)

" " _____ 20__ г.